

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS - CTC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**RELACIONAMENTO ENTRE SÓCIOS EM EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA**

TESE DE DOUTORADO

MYRIAM EUGÊNIA RAMALHO PRATA BARBEJAT

Florianópolis

2006

MYRIAM EUGÊNIA RAMALHO PRATA BARBEJAT

**RELACIONAMENTO ENTRE SÓCIOS EM EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Ariovaldo Bolzan, Dr.

Co-Orientador: Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

FLORIANÓPOLIS - SC

2006

MYRIAM EUGÊNIA RAMALHO PRATA BARBEJAT

**RELACIONAMENTO ENTRE SÓCIOS EM EMPRESAS
DE BASE TECNOLÓGICA**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 3 de agosto de 2006.

Antônio Sérgio Coelho, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Ariovaldo Bolzan, Dr.
Orientador

Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.
Co-Orientador

José Alberto dos Reis Parise, PhD
PUC-Rio

Plínio Cornélio Filho, Dr.
CEFET-SC

Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
UFSC

Paulo de Tarso Mendes Luna, Dr.
Moderador

RESUMO

BARBEJAT, Myriam Eugênia Ramalho Prata. Relacionamento entre sócios em empresas de base tecnológica. 2006, 179 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.

A atual dinâmica dos negócios tem exigido, cada vez mais, uma postura de parcerias de todos os tipos, seja para ampliar as capacidades e atingir mercados mais abrangentes, ou até mesmo por uma questão de sobrevivência. Um tipo antigo de parceria – a sociedade entre dois ou mais empreendedores, que resolvem unir recursos e competências para fundarem e tocarem uma empresa, tem merecido destaque neste cenário. Entretanto, levar a cabo estas sociedades não é uma tarefa das mais fáceis. A reconhecida falência precoce de pequenas e médias empresas, no Brasil, pode estar sinalizando a dificuldade para manter um bom relacionamento, capaz de dar conta deste processo de parceria tão importante para a economia. Ao perceber que muitas destas empresas são gerenciadas por dois ou mais sócios ativos, e que as pesquisas sobre as causas desta falência não têm contemplado de maneira mais profunda e consistente as implicações do relacionamento societário, busquei, nesta tese, compreender a dinâmica interpessoal deste relacionamento e a conseqüente dinâmica dos conflitos, com base na experiência vivida dos sócios. A revisão bibliográfica foi norteada por teorias do comportamento organizacional. A opção pelo método interpretativista de análise, utilizando o modelo de entrevista profunda na coleta de dados, permitiu a prospecção de temas significativos no entender dos próprios sócios. A amostra, do tipo intencional, é constituída de sócios de empresas de base tecnológica na cidade de Florianópolis, SC, com experiência de sociedade há mais de cinco anos. A identificação destes temas mais relevantes auxilia a compreensão da dinâmica interpessoal e abre caminhos, servindo de instrumento para novas pesquisas nas áreas do empreendedorismo e do comportamento organizacional.

Palavras-chave: Sociedade empresarial; Comportamento organizacional; Empreendedorismo.

ABSTRACT

BARBEJAT, Myriam Eugênia Ramalho Prata. Technological enterprises partners' relationship. 2006. 179pages. Thesis (Doctoral Program in Production Engineering) - UFSC, Florianopolis, SC, Brazil.

Today's business dynamics requires companies turning to all kinds of partnership in order to get broader capabilities and marketplace, or even to survive. An especial type of partnership, among two or more entrepreneurs, that get into business together, is still present in this scenario. Furthermore, the unsuccessful associations show the difficulty to maintain a good relationship during this process of partnership so important to the whole economy. We can observe that many companies, in Brazil, are managed by two or more really involved partners. Related researches show that the fail causes, in business associations, do not profoundly consider the partner relationship effect. In this context, we study the start up process, interpersonal dynamics and conflict dynamics in partner's day life. The main focus is to figure out these three processes. The literature research is based on organizational behavior theories. We chose the interpretive paradigm as analysis method and used profound interview to obtain the related data. It allowed the prospecting of themes agreed by the cohorts. The sample data (intentional type) comprises technological enterprises partners placed in Florianopolis, SC, Brazil. These partnerships are more than five years long. By identifying the relevant related themes, it is possible to realize the interpersonal dynamics. It is also feasible to develop new entrepreneurship and organizational behavior research.

Keywords: Business partnership; Organizational behavior; Entrepreneurship.

Ao Luiz, ao Gabriel e ao Marcos
Dedico

AGRADECIMENTOS

Ao Luiz, meu marido, que a cada dia se torna mais e mais cúmplice das minhas viagens no mundo da pesquisa, pelo incondicional suporte emocional e doméstico, além de ser um recordador incansável dos meus sonhos e objetivos.

Aos meus filhos, Gabriel e Marcos, meus companheiros de aprendizagem, meus amigos e meu maior desafio de relacionamento, por me enriquecerem a cada dia.

Aos meus pais, Dário e Adelina, e irmãos, Dario, Marcelo e Márcio, pelo carinho e apoio emocional.

Ao Prof. Ariovaldo Bolzan, pela tranquilidade com que sempre me orientou nas situações complexas, proporcionando-me uma visão mais simples, prática e leve.

Ao Prof. Cristiano Cunha, pela orientação firme e focada e ao mesmo tempo pela compreensão e respeito pelo meu ritmo e situações enfrentadas.

Ao Prof. Rodrigo Bandeira de Mello, pela paciência e boa vontade com que me ensinou a lidar com o programa Atlas Ti.

Ao Eng. Sérgio Kappel, por abrir caminhos ao me apresentar aos sócios entrevistados e pelo apoio e torcida nos momentos difíceis.

A todos os entrevistados, os quais omito propositalmente os nomes, pelas pedras preciosas que generosamente compartilharam comigo neste trabalho.

À Dra. Margarida Maria Vieira, amiga, pediatra homeopata, que tem me ensinado a resgatar a energia e a sabedoria da criança que existe em mim, sem as quais eu não ousaria superar alguns limites e crenças.

Aos amigos Amarildo, Anielson, Dinorá, Dalal e Juliana, que compartilharam comigo momentos intensos de aprendizado acadêmico e pessoal.

Aos colegas dos departamentos de Engenharia Mecânica da UFF e Produção da UFSC, pelo apoio nas diversas fases de concretização deste doutorado.

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO.....	4
1.1 - Formulação do problema	8
1.2 - Questões de pesquisa	9
1.3 - Objetivos	9
1.3.1 - Objetivo Geral	9
1.3.2 - Objetivos Específicos.....	10
1.4 - Justificativas e Contribuições.....	10
1.5 - Visão Geral do Trabalho.....	14
2- REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 – Conceito de parceria de negócios e de sociedade empresarial	16
2.2 - O relacionamento entre sócios em sociedade empresarial	18
2.3 - Relacionamento Interpessoal	30
2.3.1 - Fundamentos do Relacionamento Interpessoal	31
2.3.2 - Relacionamento Interpessoal Profissional	43
2.3.3 - Conflitos	50
2.4 – Crítica à literatura atual	59
3. METODOLOGIA	63
3.1 – O paradigma interpretativista	64
3.2 – Coleta de dados.....	69
3.2.1 – Processo de coleta	70
3.2.2 – Entrevista profunda	73
3.3 - Análise dos dados: identificando as pedras.....	75
3.3.1 – Método de análise.....	76
3.3.2 - O programa Atlas Ti	78
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	81
4.1 - Os perfis dos sócios	81
4.1.1 - O Sócio Gustavo - Sociedade: para fazer mais - sinergia.	82
4.1.2 - O Sócio Felipe - Sociedade: oportunidade de realização profissional....	83
4.1.3 - O Sócio Júlio - Sociedade: um quebra-cabeça.	84
4.1.4 - O Sócio Aldo - Sociedade: um patrão.....	86
4.1.5 - O Sócio Válter - Sociedade: tem que ter uma finalidade.	88
4.1.6 - O Sócio João - Sociedade: Só com a alma gêmea.	89
4.1.7 – O Sócio Lauro - Sociedade: Não é mais opcional no mundo de hoje.....	91
4.2 – Formação da sociedade.....	93
4.2.1 - Oportunidade	93
4.2.2 - Afinidade	97
4.2.3 - Complementaridade	100
4.2.4 – Síntese.....	105

4.3 – Dinâmica do relacionamento no dia-a-dia	107
4.3.1 - Valores e ética	108
4.3.2 - Paciência e respeito	110
4.3.3 - Comunicação e confiança	114
4.3.4 - Personalidade e cultura individual	121
4.3.5 - Aprendizado em sociedade	125
4.3.6 – Síntese	127
4.4 – Dinâmica dos conflitos.....	129
4.4.1 - Visão	130
4.4.2 - Interesses pessoais.....	133
4.4.3 - Poder	135
4.4.4 - Papéis	140
4.4.5 - Análise diacrônica do conflito	143
4.4.6 – Síntese	149
5. RESULTADOS.....	152
5.1 – Considerações Finais	153
5.2 – Sugestões para futuras pesquisas	157
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	160
APÊNDICE	176

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Estilos de comportamento em situação de conflito.....	54
Figura 3.1 – Paradigmas nas ciências sociais.....	65
Figura 3.2 – Perfil das empresas	73
Figura 3.3 – Uso do Atlas/Ti: <i>Network</i> “escolha do sócio”	80

1- INTRODUÇÃO

A atual dinâmica dos negócios tem exigido, entre outras mudanças, uma postura voltada para as parcerias e alianças estratégicas entre as empresas. Estas parcerias vêm crescendo nas últimas décadas e normalmente são recomendadas quando se deseja ampliar as capacidades, atingir mercados mais abrangentes, ou até mesmo por uma questão de sobrevivência, quando a ameaça da concorrência se aproxima do limite vital da empresa.

Por outro lado o número de dissoluções de parcerias também é grande, o que tem tornado este assunto de grande importância para ser investigado. As causas dessas dissoluções advêm de diversas origens: expectativas irreais das partes, planejamento inadequado e até mesmo a qualidade e o estilo do relacionamento entre as empresas.

A literatura sobre parcerias entre empresas é extremamente rica abordando aspectos quantitativos, financeiros, de cultura das empresas e até de cultura dos países envolvidos (WILLIAMS *et al.*, 1998). A qualidade do relacionamento também tem sido destacada como fator preponderante no sucesso destas alianças, onde a confiança entre as partes tem recebido atenção especial (ERIKSSON e JOHANSON, 1999). Alguns autores (BERGER, 2001; HATFIELD e PEARCE II, 1994) afirmam que se uma das partes tentar minar o relacionamento através de um comportamento distraído ou negligente em relação à comunicação, por exemplo, a parceria irá colapsar e falir. Estes autores justificam que não é uma empresa que se relaciona com outra; são os gerentes de uma empresa que se relacionam com os gerentes da outra. São pessoas. Trata-se de um relacionamento interpessoal e não apenas interorganizacional.

A tendência ao trabalho em parceria tem sido foco de estudos realizados nas grandes empresas, que perceberam o impacto negativo de um mau relacionamento para a sua sobrevivência (BERGER, 2001; HATFIELD e PEARCE II, 1994). Os termos “parceria com o cliente”, “parceria com fornecedores”,

"marketing de relacionamento", "relacionamento com o cliente", por exemplo, já fazem parte do vocabulário dessas organizações, representando os novos conceitos assimilados, entre eles, o conceito de parceria e relacionamento interpessoal.

Os resultados das pesquisas sobre o relacionamento interpessoal nas empresas, entre os seus diversos atores (*stakeholders*) e com os empreendedores isoladamente, sugerem que existe também uma correlação entre o tipo de relacionamento entre os sócios e o desenvolvimento da empresa, embora não seja uma tarefa fácil a mensuração destas variáveis com características tão intangíveis. Watson *et al.* (1995) identificaram uma correlação entre a efetividade do processo interpessoal dentro de equipes com o sucesso percebido por seus membros. Alguns anos mais tarde, Watson *et al.* (2003) reconheceram a dificuldade de se mensurar a influência dos relacionamentos, pois na maioria das vezes quem fracassou não admite este tipo de causa e nem quer falar sobre este assunto, devido a mágoas, ressentimentos e prejuízos financeiros. Além disso, mesmo nos casos de sucesso esta influência ainda está entremeada com outros fatores e características empreendedoras, o que também dificultaria este tipo de avaliação.

Ao se estudar o processo de formação das empresas em geral e o seu ciclo de vida, tem sido constatado por vários pesquisadores e por estatísticas oficiais dos órgãos envolvidos (SEBRAE, Juntas Comerciais, Universidades, Incubadoras de Empresas) que existe uma taxa de falência precoce muito alta (cerca de 70%) nos 2 a 5 primeiros anos de vida da empresa (SEBRAE-SP, 2004). As possíveis causas desta falência precoce também têm sido objeto de investigação e a literatura já pode ser considerada rica neste aspecto. Os fatores de sucesso ou de fracasso, explicitados na literatura, normalmente se relacionam com as características empreendedoras dos fundadores acompanhadas de suas atitudes em relação a plano de negócios, ao processo de *start-up* - o início do negócio em si (DELMAR e SHANE, 2002; CHÉR, 2002), ao conhecimento do mercado, à expectativa de resultados (DAVIDSSON, 1989), ao relacionamento com clientes, providências em

relação a créditos e capital de giro, avaliação do ciclo de vida dos produtos, conhecimento e adequação do marketing, conhecimento pregresso do negócio (SEBRAE-SP, 2004), escolha da equipe de colaboradores, estratégias de inovação e melhoramento contínuo (TERZIOVSKI, 2001) entre outros (DE CASTRO e SZYLIOWICZ, 2004; ANDRADE JÚNIOR, 2001; HALLORAN, 1994).

Dentre os fatores identificados como influenciadores no sucesso ou no fracasso, não foi constatado o relacionamento interpessoal entre os donos destas empresas. Contudo, é atribuído, com frequência, um peso relevante ao relacionamento com o cliente. Esta negligência provoca uma certa curiosidade, pois, parece uma incoerência existir uma preocupação considerável com o cliente externo e quase nenhuma com o cliente interno - o sócio.

Em levantamento sobre a composição societária de grandes e médias empresas no Rio Grande do Sul, Ambrosi (2001) identificou que cerca de 67% dessas empresas se constituem de dois ou mais sócios, sem relação de parentesco. Em outro levantamento (SEBRAE-SP, 2004), a estatística para pequenas e médias empresas indica que 56% delas são registradas com um ou mais sócios. Este mesmo levantamento revela que as empresas individuais apresentaram uma taxa de sobrevivência menor (cerca de 50%) do que as empresas com sócios (61%), embora as reais causas não tenham sido levantadas nesta pesquisa.

Na realidade, o relacionamento entre estes sócios não aparece com frequência e nem com profundidade na literatura como sendo um dos fatores que pode influenciar no sucesso ou no fracasso precoce. As pesquisas não tem sido conclusivas neste aspecto pelo fato de também não serem foco de investigação (GAGE, 2004) nem nas referidas estatísticas de falência precoce e nem nos casos de sucesso.

O que se encontra, além de pesquisas apontando os fatores estratégicos, econômicos e financeiros como sendo as causas mais frequentes do fracasso das empresas, é uma atenção especial para a influência do capital social no sucesso das

empresas em seus primeiros anos de existência (WEISZ e VASSOLO, 2004; CHANDLER e HANKS, 1998; SHAVER e SCOTT, 1991; TIMMONS, 1994). Markman e Baron (1998), por exemplo, demonstraram, em sua pesquisa, que as habilidades sociais estão associadas com o desempenho financeiro dos empreendedores, pois permitem aos indivíduos interagir eficazmente com os outros atores do mundo empresarial. Littunen (2000) concluiu que os empreendedores que investem no aprimoramento de suas relações pessoais também apresentam maior poder e maestria. Estas pesquisas, no entanto, não consideram o relacionamento interpessoal entre sócios, deixando, algumas lacunas a serem preenchidas.

De acordo com dados levantados nas principais incubadoras de base tecnológica em Florianópolis - SC (ACATE, 2004), 70% das empresas incubadas ou já graduadas têm dois ou mais sócios ativos, isto é, aqueles que dividem os investimentos, os ganhos e as decisões sobre a empresa. Esta estatística é similar para o resto do país (SEBRAE-SP, 2004) e reflete uma tendência, já bastante visível em diversos setores da economia, que é a do trabalho em equipe, colaborativo, em parceria.

Ao constatar a estatística acima, e, mesmo ciente da complexidade inerente à tentativa de mensuração do efeito do relacionamento (WATSON *et al.*, 2003), é inegável que o fato de saber lidar com pessoas, tanto dentro de uma grande organização, no papel de um colaborador, como dentro de pequenas e médias empresas, no papel de sócio empreendedor, pode interferir fortemente no sucesso econômico e social. Sendo assim, só nos resta reconhecer que a busca da compreensão do relacionamento societário é um caminho promissor.

O número escasso de pesquisas com foco no relacionamento interpessoal entre sócios alerta que este caminho foi pouco trilhado. O que se encontra sobre relacionamento societário vem da imprensa popular, de *sites* de empresas de consultoria, de depoimentos de sócios e de alguns livros que abordam o assunto

superficialmente ou o fazem sem compromisso acadêmico. Gage (2004, p. 15) expressa a sua surpresa com a pouca atenção a este assunto ao afirmar que “o sucesso dos negócios em parceria é importante não apenas para os indivíduos e companhias envolvidas, mas para toda a economia, e que as Escolas de Negócios poderiam ensinar aos alunos como minimizar os riscos de uma disputa de parceiros ao invés de ensiná-los apenas a administrarem grandes empresas”.

Na verdade, se a intenção é ensinar a administrar as empresas, parece necessário também “ensinar” as pessoas destas empresas a lidarem entre si.

1.1 - Formulação do problema

Diante desta lacuna na literatura, da tendência do trabalho em equipe e do crescente número de parcerias que surgem no meio empresarial sob todas as formas e tipos, a presente pesquisa pretende estudar sociedades empresariais, em empresas de base tecnológica, no Brasil, especificamente na cidade de Florianópolis, para compreender melhor o processo de formação deste tipo de sociedade: como os sócios percebem suas relações interpessoais e a maneira como lidam com os diversos tipos de conflitos, desde os primeiros sinais até a solução (pacífica ou litigiosa) dos mesmos. Ainda que a curiosidade sobre a influência do relacionamento no sucesso ou no fracasso tenha sido o estopim desta tese, optei, neste estudo, pela busca da compreensão deste relacionamento, não havendo compromisso com a mensuração desta influência.

Assim, a pergunta central desta pesquisa está direcionada à dinâmica interpessoal¹ entre os sócios e a conseqüente dinâmica dos conflitos². Em outras palavras, como acontece no dia-a-dia uma relação societária e quais os atributos relevantes dentro desta dinâmica?

^{1, 2} – Os termos, dinâmica interpessoal e dinâmica dos conflitos, referem-se a processos de interação entre as partes (RONDEAU, 1996; BERGAMINI, 1994).

1.2 – Questões de pesquisa

As questões de pesquisa visam obter a compreensão³ do relacionamento interpessoal vivenciado pelos sócios. Definir os instrumentos para obter informações mais próximas da realidade realmente vivida pelos empreendedores é, ao mesmo tempo, um desafio e uma consequência do tipo de pergunta. Estes instrumentos serão esclarecidos mais a frente, na metodologia. Assim, as perguntas que se busca responder são:

- 1) Como acontece o processo de formação de sociedades empresariais em empresas de base tecnológica?
- 2) Como os sócios percebem a dinâmica do relacionamento interpessoal no dia-a-dia?
- 3) Como os sócios percebem a dinâmica dos conflitos?

1.3 – Objetivos

Mantendo a coerência com as questões de pesquisa, apresentamos, a seguir, a proposta do presente trabalho sob a forma de objetivos, que estabelecem a direção a ser seguida no processo de investigação.

1.3.1 – Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender a dinâmica do relacionamento entre os sócios de empresas de base tecnológica a partir das experiências por eles vividas. É importante ressaltar que não se trata de medir a influência do relacionamento no sucesso da empresa, mas de identificar alguns

³ – A compreensão a que nos referimos contempla o sentido Weberiano da palavra (MORIN, 2001): o que Max Weber chamava de compreensão envolve uma reconstrução no sentido subjetivo original da ação (e do fenômeno) e o reconhecimento da parcialidade da visão do observador. Esta explicação é retomada na Metodologia.

atributos presentes nesta dinâmica e que vêm à tona espontaneamente quando se pára para conversar sobre o assunto. Metaforicamente, trata-se de garimpar junto com os participantes da pesquisa, quais seriam as pedras mais preciosas para que este relacionamento seja construtivo para ambas as partes, ou quais são as “pedras” que merecem atenção.

Embora a compreensão seja algo subjetivo, e, portanto, difícil de ser avaliado, a identificação compartilhada (com os sócios) destes atributos certamente oferecerá instrumentos para a compreensão da pesquisadora e do leitor.

1.3.2 – Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Descrever o processo de formação de sociedades empresariais em empresas de base tecnológica, identificando o critério de escolha dos sócios entre si.
- 2) Identificar a dinâmica do relacionamento interpessoal no dia-a-dia e os atributos mais relevantes dessa dinâmica.
- 3) Identificar a dinâmica dos conflitos, desde os fatores que os desencadeiam até a solução dos mesmos.

1.4 - Justificativas e Contribuições

“Um indivíduo consegue hoje um diploma de curso superior sem nunca ter aprendido a comunicar-se, a resolver conflitos, a saber o que fazer com a raiva e outros sentimentos negativos “.
(Carl Rogers)

O momento de inserção do profissional recém-formado, sobretudo o egresso de um curso de engenharia, no mercado de trabalho expõe tanto a sua performance individual, como o grau de interação que a academia tem com o

mundo do trabalho, além do seu padrão de ensino técnico. O movimento das universidades no sentido de estreitar as parcerias universidade/empresa (MELO, 2002; SOARES, 2002) e universidade/indústria/governo, denominada *triple helix* (RIO, 2000), tem sido intensificado nos últimos anos. Também é notório o crescimento do número de cursos de empreendedorismo dentro das universidades brasileiras, assim como o de incubadoras de empresas em todo o país. Os assuntos pesquisados e divulgados por intermédio destas parcerias visam, primordialmente, à melhoria do desempenho deste novo profissional. Dentre os esforços empreendidos pelas universidades no sentido de capacitar melhor este profissional, não apenas do ponto de vista técnico, mas de cidadania, ética e valores morais, encontra-se também, mais recentemente, um movimento no sentido de promover o desenvolvimento de habilidades empreendedoras.

A proposta desta tese situa-se dentro do contexto das habilidades empreendedoras, com a intenção de dar continuidade aos trabalhos científicos que vem sendo desenvolvidos. Entendo, assim, que o desenvolvimento das habilidades interpessoais tem importância relevante na atuação profissional dos alunos egressos da universidade, conforme já mencionado (LITTUNEN, 2000; MARKMAN e BARON, 1998), na medida em que o exercício destas habilidades pode capacitá-lo melhor a lidar com as suas emoções, a comunicar-se adequadamente e a administrar seus conflitos. Ao fazer isso, não só este profissional estará com mais chances de sucesso como poderá influenciar o seu entorno alimentando esta nova cultura.

Do ponto de vista econômico-social, percebe-se uma tendência ao mundo sem empregos (BRIDGES, 1995; RIFKIN, 1995) e conseqüentemente ao trabalho por conta própria e/ou em parcerias das mais variadas formas, principalmente com relação aos profissionais da área tecnológica, que até há alguns anos atrás eram fortemente absorvidos pelas indústrias. Em decorrência dessas mudanças, a preocupação atual das instituições de ensino está voltada para o aprimoramento de

competências e habilidades para o desempenho e a atuação profissional no mundo do trabalho (laborabilidade) em detrimento da formação para ocupação de postos específicos no mercado de trabalho (empregabilidade). Autonomia, capacidade de decisão, criatividade, relacionamento interpessoal e inteligência emocional são apenas algumas destas competências necessárias ao bom desempenho profissional no novo mundo do trabalho (NUTALL, 2004; JOYCE, 2003). Ainda que não houvesse esta mudança, as relações profissionais empregador-empregado já assumiram novos significados, deixando para trás as atitudes autoritárias e punitivas, que provaram não ser as mais adequadas nem economicamente, nem do ponto de vista social (ROGERS e ROETHLISBERGER, 2004) e até de saúde do empregado. Portanto, considero que estimular a competência interpessoal sob o ponto de vista econômico-social traz vantagens tanto para o paradigma da laborabilidade quanto para o da empregabilidade, o que endossa as possíveis contribuições da presente pesquisa.

Do ponto de vista pessoal, a idéia de pesquisar o relacionamento interpessoal e, posteriormente, o relacionamento societário surgiu aos poucos, começando com a minha experiência na Coordenação do Curso de Engenharia Mecânica da Universidade Federal Fluminense.

Ao vivenciar o dia-a-dia dos alunos e suas principais reclamações, ficou evidente que a dificuldade de relacionamento e de comunicação com os professores, associada à pouca prática de autoconhecimento, prejudicava enormemente o aprendizado dos alunos. O insucesso deles parecia advir mais desses aspectos do que da incapacidade cognitiva.

Paralelamente a esta experiência na coordenação do curso, cresciam em várias universidades brasileiras os cursos de empreendedorismo tanto para alunos como para professores. Ao aderir a esta nova opção de aprimoramento profissional, participei de vários cursos, sendo o EMPRETEC, do SEBRAE, o mais contundente. A experiência de abrir uma empresa, durante este curso, junto com

um sócio, representou para mim um verdadeiro laboratório de sociedade empresarial.

A pergunta que surgiu de todas estas vivências com os alunos e em cursos de aprimoramento foi: se o caminho mais provável para o aluno que está se graduando é abrir o próprio negócio, levando em consideração as novas tendências de laborabilidade em detrimento da empregabilidade, e se isso acontece com frequência entre dois ou mais colegas e se, por outro lado, já percebi que eles têm dificuldade de relacionamento dentro do próprio curso, como posso contribuir para que eles tenham mais sucesso? Que “tijolo” eu, como professora, posso colocar nesta construção? Como posso agregar conhecimentos ao ensino de engenharia?

A busca desta resposta me trouxe até o Doutorado, onde ficou reconhecida a importância do tema. As disciplinas cursadas no programa de doutorado, principalmente na área de Liderança e Aprendizagem Gerencial, abriram ainda mais os meus horizontes em relação à pesquisa interpretativista, além do assunto em si.

As observações de Moran (2000, p. 98) sobre a necessidade de se desenvolver outras habilidades, além das intelectuais, no ambiente das organizações, agregam motivos nesta justificativa, quando ressaltam que “é importante fazer um trabalho educacional, incentivando as pessoas (no caso, alunos), mexendo mais nos sentimentos positivos do que nos negativos, apoiando o intercâmbio, a troca, o compartilhamento de idéias e projetos. Com pessoas mais abertas e equilibradas será mais fácil mudar, cooperar, ter organizações mais flexíveis e inovadoras”.

Adicionalmente a estas justificativas, existe uma demanda de compreensão desta dinâmica interpessoal entre sócios, já manifestada por mediadores de conflitos societários, consultores de empresas (GAGE, 2004; BERNHOEFT, 2003) e por diversos empreendedores que conheci pessoalmente ou virtualmente, através de mensagens recebidas pelo correio eletrônico.

Acredito, portanto, na contribuição desta pesquisa para orientar estes empreendedores que já possuem sua empresa e também para ajudar os alunos de engenharia que pretendem abrir uma empresa em parceria com outra pessoa.

1.5 - Visão Geral do Trabalho

A Revisão de Literatura (capítulo 2) apresenta o referencial teórico que norteou o trabalho. São apresentados os conceitos de sociedade e de parceria, seguindo-se os trabalhos já publicados sobre o relacionamento entre sócios em sociedade empresarial, que constituem, em sua maioria, conselhos para uma parceria de sucesso, caracterizando uma literatura mais normativa. As teorias sobre dinâmica interpessoal entre díades, com foco no comportamento organizacional, são apresentadas na sequência, finalizando com os trabalhos sobre conflitos organizacionais.

A **Metodologia** (capítulo 3) oferece o suporte à investigação interpretativa, com base nos paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979). Por ser um texto que expressa em muitos momentos a interpretação do pesquisador e sua interação com os entrevistados, é escrito na primeira pessoa do singular, segundo recomendação de Barritt *et al.* (1983), a fim de resgatar a maior riqueza de detalhes possível, sem que se descuide da clareza e precisão das informações, uma vez que o investigador faz parte do processo. Ainda dentro da discussão sobre a metodologia é apresentado o programa *Atlas/ti*, utilizado como um instrumento para auxiliar na organização do texto e classificação dos temas.

A **Apresentação e Análise dos dados** (capítulo 4) esclarece como foi feita a identificação e classificação dos temas à luz dos objetivos específicos, onde a relevância destes temas foi compartilhada com os participantes da pesquisa.

Finalmente, em **Resultados** (capítulo 5) é feita uma síntese dessas descobertas e são apresentadas as sugestões para próximos trabalhos.

2- REVISÃO DE LITERATURA

O foco deste trabalho é a dinâmica dos relacionamentos em sociedades empresariais e a conseqüente dinâmica dos conflitos neste contexto. No entanto, como já foi comentado anteriormente, a literatura está carente deste enfoque. Portanto, esta revisão traz, inicialmente, uma abordagem dos conceitos de parcerias e sociedades. Em seguida destaca-se a pouca literatura científica sobre o relacionamento entre os sócios, ressaltando o trabalho de Ullmen (2002) e alguns estudos empíricos nacionais e internacionais.

Na seqüência, são abordados os estudos sobre a dinâmica interpessoal entre díades, tanto no nível pessoal como no profissional, com especial destaque para a questão do conflito dentro das organizações, que constituem o suporte teórico mais relevante para a compreensão do fenômeno estudado.

2.1 – Conceito de parceria de negócios e de sociedade empresarial.

Antes de aprofundar os comentários sobre os estudos já realizados, torna-se necessário entender como os significados dos termos “parceria de negócios” e “sociedade empresarial” vêm sendo utilizados na literatura.

O termo “parceria” é empregado de forma muito ampla, mesmo quando se trata de negócios, pois engloba a parceria entre empresas (BERGER, 2001; HATFIELD e PEARCE II, 1994), a parceria entre a empresa e os clientes, entre os donos da empresa e seus colaboradores (WATSON *et al.*, 2003; HEENAN e BENNIS, 1999) entre empresa e fornecedores (BANTHAN *et al.*, 2003), entre *stakeholders*, entre países, entre ONGs (BRINKERHOFF, 2002) e também entre duas pessoas que resolvem desenvolver um negócio em conjunto (GAGE, 2004; JAFFE, 2001).

De acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999), parceria é “reunião de pessoas para um fim de interesse comum; sociedade, companhia”. A parceria

de negócios é, portanto, a reunião de indivíduos ou de organizações com vários objetivos em comum, entre eles o de gerar lucro, incorrendo, para ambas as partes, a responsabilidade pelos prejuízos e o direito de dividir os lucros.

Segundo Brinkerhoff (2002), “parceria (*partnership*) é um relacionamento dinâmico entre diversos atores, baseado em objetivos mutuamente acordados, perseguidos através da compreensão compartilhada de uma divisão racional do trabalho baseada nas respectivas vantagens para cada parceiro. A parceria engloba influência mútua, com um cuidadoso balanço entre sinergia e autonomia, o que incorpora respeito mútuo, participação igualitária na tomada de decisão, responsabilidade mútua e transparência”.

No Brasil o termo “parceria de negócios” difere significativamente do termo “sociedade empresarial” ou simplesmente sociedade. Parceria de negócios significa parceria entre empresas (*joint venture*), entre organizações governamentais ou não-governamentais e empresas, ou entre instituições de ensino e empresas, ou qualquer destas combinações entre estes e outros atores.

Gage (2004) comenta que o uso indiscriminado do termo *partner* privou-o de seu verdadeiro significado, que seria o de “duas ou mais pessoas que colocam dinheiro e talentos e juntos assumem um risco para criarem ou construírem alguma coisa”.

O termo “sociedade”, no Brasil, é definido pelo Novo Código Civil, em vigor a partir de 11 de janeiro de 2003 (BRASIL, 2002) da seguinte forma: “Art. 981. Celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. A **sociedade** pode ser **empresária**, se tiver por objeto atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços, ou **simples**, nos demais casos. A sociedade empresária deve constituir-se segundo um dos tipos regulados nos artigos 1.039 a 1.092: sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade limitada, sociedade anônima

e sociedade em comandita por ações. Para maior esclarecimento, neste trabalho foram estudadas somente as **sociedades limitadas**, de capital fechado, com dois ou mais sócios, onde a divisão de quotas encontra-se definida no contrato social da empresa.

Diante destes conceitos, no presente trabalho, quando o assunto se referir à parceria entre empresas ou organizações será denominado apenas de parceria ou aliança; e quando se referir à parceria entre sócios de uma sociedade limitada será denominado de sociedade empresarial ou simplesmente sociedade.

2.2 - O relacionamento entre sócios em sociedade empresarial

Conforme comentado anteriormente, a literatura sobre este tipo específico de relacionamento ainda é rara na comunidade científica. Ela aparece com mais frequência nos estudos de psicologia, dentro dos diversos tipos de díades. Interessante notar que o relacionamento nas sociedades familiares (GERSICK, 1997) ou entre casais empreendedores, denominados *co-preneurs*, tem sido abordado com mais consistência (LIANG e DUNN, 2003; TOMPSON e TOMPSON, 2000) do que os outros tipos de sociedade.

Alguns autores afirmam que a analogia entre o casamento e a parceria de negócios é evidente e até sugerem que se utilize as experiências, as descobertas e os conhecimentos adquiridos na dinâmica do casamento para facilitar a compreensão da dinâmica interpessoal das sociedades e das parcerias (CELUCH *at al.*, 2005; KANTER, 2002; JAFFE, 2001). Ou seja, a carência de estudos específicos sobre o relacionamento de sócios coloca este assunto neste meio-termo: entre os diversos tipos de parcerias organizacionais e a intimidade. Celuch *at al.* (2005) propõem a utilização da metáfora do casamento como uma “trilha teórica” para aprofundar os estudos sobre os diversos tipos de díades em parceria empresarial. De certa forma Adizes (2004, 1990) em sua abordagem sobre o ciclo de vida das organizações, faz uma analogia desse tipo quando compara o início do negócio ao Namoro.

Alguns autores (KANTER, 2002; JAFFE, 2001; JACOBS, 1985) estabelecem claramente este paralelo entre o casamento e uma parceria de negócios e afirmam que a sociedade exige um relacionamento íntimo tão complexo e desafiador quanto qualquer casamento. Já Bernhoeft (2003) não considera o relacionamento societário similar ao casamento; ele acredita que o afeto e os outros vínculos (emoções) não tangíveis, existentes no casamento, não existem na sociedade empresarial e, se existem, são fatores complicadores e não facilitadores para a relação. Este consultor afirma, pela experiência, que uma sociedade é um pacto com finalidades específicas e que exige alguns pré-requisitos, tais como clara visão do objetivo da sociedade; conciliação de interesses coletivos com interesses individuais; afinidades de pontos de vista em relação à postura comercial (ideologia, ética, pressuposto de vida, etc.); capacidade de lidar com divergências e confiança mútua. Enquanto na vida conjugal será possível conviver de forma tranqüila com alguns conflitos de interesse, na sociedade esses interesses deverão ser tratados muito abertamente, pois qualquer tentativa de encobri-los ou apelar para aspectos afetivos pode piorar o relacionamento. Acrescenta que a relação conjugal tem uma dinâmica mais previsível (casar, ter filhos, encaminhá-los, retomar uma nova fase a sós, ser avô, etc.) e que a sociedade empresarial é uma incógnita que precisa ser revista permanentemente.

Um estudo recente (ULLMEN, 2002) sobre a dinâmica interpessoal entre sócios, por sinal, a única referência científica encontrada sobre este assunto, também utiliza como base teórica o relacionamento entre cônjuges. Este autor ressalta ainda a carência de bibliografia específica para sociedades empresariais e utiliza, além da analogia com o casamento, as teorias sobre liderança e empreendedorismo. Sua pesquisa teve como objetivo investigar o grau de envolvimento interpessoal dos sócios e sua consequência na resolução de conflitos, assim como o aprendizado que surgiu desse relacionamento. Inicialmente, Ullmen (2002) classificou o grau de envolvimento de duas formas: MI (minimal

involvement), o envolvimento mínimo, apenas profissional, e SI (significant involvement), o envolvimento significativo ou substancial, que interfere nos assuntos da vida diária um do outro. Em seguida, analisou os efeitos deste grau de envolvimento na vida pessoal e profissional dos sócios.

A opção pelo tipo MI ou pelo SI parece ser uma decisão mais consciente do que se imagina. Segundo Ullmen (2002) os sócios, ou pelo menos um deles, estabelecem uma restrição na intimidade com o outro, geralmente para evitar conflitos, e muitas vezes porque já vislumbraram algo que não lhes agrada em algumas atitudes do sócio. Ou então, devido ao tipo de relação pregressa entre os sócios, a sociedade já começa com um padrão definido (MI ou SI), podendo se manter ou evoluir de um MI para um SI. Este autor ressalta que não é muito comum haver um retrocesso, de SI para MI, a menos que seja em direção a um rompimento.

Ullmen realizou entrevistas do tipo semi-aberta com vinte e três pares de sócios (na maioria das vezes apenas um dos sócios foi entrevistado) e utilizou a *Grounded Theory*⁴ como método. Como resultado apresenta sete proposições para descrever a natureza e as conseqüências do envolvimento interpessoal entre os sócios:

- 1- Parece existir uma bifurcação na intensidade do envolvimento entre os sócios em assuntos fora dos negócios. Alguns se mantêm minimamente envolvidos, que ele denomina de “sócios MI”, enquanto outros têm um envolvimento substancial, denominados “sócios SI”.
- 2- Para os sócios SI, ocorre freqüentemente um relacionamento de alta confiança. Para os MI, este relacionamento só será possível se os sócios “contextualizarem” um ao outro. Esta “contextualização” significa fazer inferências sobre a integridade

⁴ – Grounded Theory é um método de pesquisa proposto por Glasser e Strauss (1967), que desenvolve teorias substantivas baseadas em dados sistematicamente coletados e analisados. As categorias teóricas que emergem dos dados, à medida que são analisados, servem para definir as próximas atividades de coleta de dados.

um do outro com base em conhecimentos como vida pregressa, família e grau de dependência na sociedade.

3- A probabilidade dos sócios SI experimentarem um conflito severo é bem alta, justificada pelo maior nível de envolvimento. Para os MI já é baixa.

4- O conflito interpessoal experimentado pelos sócios SI tem uma probabilidade alta de provocar, em pelo menos um dos sócios, um aprendizado pessoal significativo, enquanto nos sócios MI esta probabilidade é baixa.

5- Para os sócios SI, é pouco provável que o relacionamento profissional sobreviva a conflitos severos a menos que ambos os sócios tenham vivenciado conscientemente um aprendizado significativo provocado pelas relações profissionais e pessoais. Por outro lado, os sócios MI não atribuíram um crescimento pessoal significativo a essas interações.

6- Na presença de conflito interpessoal severo, alguns sócios preferem reduzir ao nível mínimo o envolvimento interpessoal.

7- Existem dados suficientes para confirmar que nenhum dos tipos de envolvimento (mínimo ou significativo) representa uma estratégia preferencial incondicional, uma vez que ambos levam a resultados bem sucedidos nos negócios. Eles diferem na disposição para enfrentar certos riscos e oportunidades. Enquanto os SI experimentam oportunidades de discussão sobre assuntos do negócio e crescimento pessoal, trazidos à tona por meio dos conflitos, os sócios MI não o fazem, mantendo-se fiéis à crença de que envolvimento interpessoal significativo com os sócios sempre destroem o relacionamento.

As conclusões de Ullmen, resumidas nesses sete itens, despertam algumas curiosidades, principalmente quando ele afirma que o grau de envolvimento não apresenta uma influência visível no sucesso da empresa. Já o fato de o nível de envolvimento maior (SI) trazer à tona conflitos mais profundos, e, por sua vez, favorecerem um aprendizado maior entre os sócios, não me surpreendeu.

A tese de Ullmen, cujo foco é o grau de envolvimento entre os sócios dentro e fora do negócio, traz ainda outras contribuições relevantes para o presente trabalho, que serão discutidas no capítulo de apresentação e análise de dados, bem como a comparação com alguns destes resultados. Por outro lado, ela também ratifica alguns estudos não acadêmicos, descritos a seguir.

A maioria dos estudos sobre o relacionamento entre os sócios, citados nesta revisão, foi compilada a partir de entrevistas com donos de pequenas e médias empresas, em que o modelo societário sobreviveu até o momento da pesquisa. Estes dados, por sua vez foram divulgados pelos autores praticamente sem dar-lhes nenhum tratamento metodológico. No entanto, é fácil perceber alguns atributos que aparecem com mais frequência na descrição destes autores: Confiança, Complementaridade, Respeito, Compreensão, Comunicação e até a Amizade (CHÉR, 2002; JAFFE, 2001; KRUEGER, 1998).

A confiança é um atributo incontestável por todos os autores que falam deste assunto. Além das questões éticas e financeiras implícitas neste conceito, através da confiança mútua, um sócio pode ficar tranqüilo com uma decisão ou atitude adotada pelo parceiro em relação a um assunto que o primeiro não concorde ou não tenha conhecimento técnico naquele momento, se ele tiver confiança no mesmo (CHÉR, 2002; LESONSKY, 2001; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995). Estes autores ressaltam que os sócios que conseguiram criar um relacionamento saudável e maduro não têm necessidade de conferirem todas as decisões. Eles podem tocar o negócio sem ter que se verem todos os dias e ainda assim manterem a confiança.

A pesquisa de Krueger (1998) revelou que a sociedade é melhor construída com base na confiança do que na amizade, mesmo nos casos em que o negócio começa entre amigos. Quando isso acontece, estes devem saber separar bem a vida social da vida profissional e colocar as metas e objetivos bem claros. Ennico (2002) comenta que chega a se “encolher na cadeira” quando ouve alguém dizer que vai

abrir um negócio com um amigo ou parente em parceria de 50 a 50%. Embora seja possível casos como este darem certo, pode ser perigoso no caso dos envolvidos não avaliarem suas habilidades complementares. É comum surgir a amizade, posteriormente, por ocasião do desenvolvimento da dinâmica das relações no dia-a-dia; no entanto, ela não deve ser considerada como uma garantia de sucesso, na opinião de todos os entrevistados (BERNHOEFT, 2003; CHÉR, 2002; ENNICO, 2002; KRUEGER, 1998).

A questão da complementaridade aparece com frequência nestas pesquisas e vem acompanhada da afinidade de valores e ética. Chér (2002) recomenda que os sócios não precisam ser idênticos, mas o ideal é que sejam diferentes nas habilidades e conhecimentos, e não nos valores, onde deve haver uma convergência. Kanter (2002) adverte que as parcerias normalmente acontecem porque um sócio é melhor ao prover algum recurso de que o outro necessita; porém as diferenças, bem-vindas nestas especialidades, podem vir acompanhadas de diferenças desconfortáveis com relação a arrogâncias culturais ou comportamentais. Krueger (1998) reconhece a complementaridade através da distribuição de tarefas que devem obedecer às competências individuais.

A dinâmica do relacionamento interpessoal no dia-a-dia também pode trazer à tona algumas diferenças culturais e comportamentais, não percebidas no início do negócio e, neste caso, se não forem muito graves, podem ser resolvidas com diálogo, boa comunicação, respeito e compreensão (KANTER, 2002; JAFFE, 2001; JACOBS, 1985; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995). Krueger (1998) relata que as discussões e desentendimentos são inevitáveis e que é melhor enfrentá-los do que deixar que eles cresçam e se tornem enormes problemas. O maior desafio é discutir sem ofender e tentarem se colocar um na posição do outro. Um dos entrevistados de sua pesquisa conta que, no caso deles, valeu a pena a briga e a busca pelo entendimento da posição do outro, norteados por aquilo que era realmente essencial para a empresa. Caso contrário a separação ou o fim da

sociedade seria inevitável. Este depoimento ratifica o tipo de atitude que os sócios SI (ULLMEN, 2002) costumam adotar, que é o de enfrentar os conflitos severos e obter um aprendizado considerável. Porém, esta não é a atitude mais praticada entre os sócios e a falta de habilidade para tratar as diferenças culturais e saber separá-las de divergências de visão do negócio ou de interesses pessoais, leva, com frequência, à ruptura da sociedade (GAGE, 2004; CHÉR, 2002; JAFFE, 2001; COLEMAN, 1992; JACOBS, 1985).

O autoconhecimento, associado ao conhecimento prévio dos sócios é também apontado como condição *sine qua non* para o sucesso da sociedade. Kanter (2002) enfatiza a importância de observar cuidadosamente o candidato a sócio, procurando não esconder seus defeitos, monitorando as mudanças e não apenas confiando num contrato formal como se isso pudesse prevenir todos os problemas. Entender quem você é, conhecer a si mesmo engloba, segundo Jaffe (2001), o autoconhecimento de sua personalidade, competências técnicas, emocionais e interpessoais, mas também o quê você quer da vida. Da mesma forma a autora recomenda conhecer o candidato a sócio, alegando ser a parte mais complexa, pois implica em um processo de “namoro” (ADIZES, 1990) bem consciente, onde deve-se verificar a compatibilidade cultural, de visão, de valores éticos, familiar, entre outros. Chér (2002) propõe um teste dos “6 Cs” aos candidatos a sócios: convergência, complementaridade, companheirismo, confiança, compreensão e circunstância. A circunstância a que o autor se refere pressupõe uma análise cuidadosa para verificar se o sócio não estaria se precipitando na iniciativa empreendedora de forma pouco refletida, ou seja, se o que ele e você desejam está de acordo com as condições de vida particular de cada um nesse momento, considerando outros fatores como condição psicológica, família, etc.

Esta literatura normativa (GAGE, 2004; CHÉR, 2002; JAFFE, 2001) tem origem na experiência destes consultores com os casos reais, onde as atitudes “erradas” são alertadas aos seus clientes. Mesmo assim, não raramente, os sócios

reincidem nos mesmos “erros”, que freqüentemente levam à ruptura da sociedade mais cedo ou mais tarde. Novamente a comparação com o divórcio é inevitável.

Sendo ou não semelhante ao casamento, a dinâmica do relacionamento societário obedece também a um ciclo, que tem início, meio e fim ou revisão do modelo, conforme propõem Bernhoeft e Castanheira (1995). Estes autores identificaram no relacionamento societário um processo com quatro fases bem definidas: Estado Nascente, Estado Institucional, Estado de Rotina/Cotidiano e o Estado de Rompimento ou Revisão do Modelo, que se assemelha ao ciclo de vida das organizações proposto por Greiner (1986) e Adizes (2004, 1990).

A primeira fase, denominada de Estado Nascente, caracteriza-se por um sentimento misto de afetividade, lógica e forte identidade de interesses. Os futuros sócios descobrem entre si muitas afinidades de pontos de vista e, eventualmente, uma situação idêntica no que se refere ao momento de vida (idade, família, emprego, desemprego, decepção com a empresa, etc.). Esta fase descrita por Bernhoeft e Castanheira (1995) equivale à fase de Namoro de Adizes (2004, 1990).

No Estado Institucional os sócios começam a formalizar o sonho, estabelecendo uma regulamentação para suas atividades, fixando a missão e as metas do negócio, discutindo os números, investimentos, retorno, contribuições materiais de cada uma das partes e divisão dos papéis e responsabilidades. As primeiras divergências que começam a surgir são resolvidas de forma calculada e lógica, dentro de um clima amigável como pano de fundo. O nível de concessões mútuas torna-se razoável, pois já podem ser percebidas pequenas diferenças entre idéias e práticas, que ainda são resolvidas por meio do entusiasmo comum. Os respectivos cônjuges dos sócios e a família de cada um têm também um papel importante, e nesta fase aceitam bem todos os sacrifícios. Esta fase equivale à Infância / Toca Toca, na abordagem de Adizes (2004, 1990).

O Estado de Rotina/Cotidiano começa a aparecer na medida em que o negócio entra na sua fase de estabilidade. Indicadores como dedicação, estilo de liderança, procedimentos com os recursos financeiros, relacionamento com

funcionários, clientes e fornecedores mostram diferenças não percebidas nas fases anteriores. Nesta fase diminui, sensivelmente, o nível de concessões mútuas. De um modo geral esta fase tem uma relação com a Plenitude (ADIZES,1990).

No Estado de Rompimento, ou de Revisão do Modelo a troca de acusações e o resgate das diferenças não trabalhadas nas fases anteriores, contribuem para agravar o quadro de conflito. As crises de auto-estima e decepção com os demais se intensificam podendo resultar no rompimento ou na revisão do modelo societário. Assim, havendo disposição das partes, é possível examinar a alternativa de revisão deste modelo; rediscutindo cada passo e conferindo se existe a possibilidade de manter o vínculo alterando a forma. Para que esta solução seja possível os participantes devem responder, positivamente, a duas perguntas: 1) Caso fossem iniciar uma sociedade hoje, ainda se escolheriam como sócios? 2) A relação de confiança mútua não foi abalada, sob nenhum aspecto?

A partir destas respostas, os autores propõem uma nova discussão sobre a relação societária, acreditando que o novo modelo poderá ser muito mais completo no sentido de preservar o coletivo, sem violentar os interesses individuais. Assim entende-se que o esgotamento do modelo anterior não se tornou um fracasso, mas lição para transformar a próxima fase em algo mais interessante para todos.

Além de todos os problemas de relacionamento, ofensas, decepções, perda de confiança, dificuldade de comunicação e de aceitação do diálogo entre as partes conforme relatado por Gage (1998) e Jacobs (1985), é também muito comum emergir uma situação onde os sócios não possuem sequer um contrato de sociedade (KLEIN, 2002).

No Brasil, esta situação não é diferente; muitas sociedades começam sem um contrato, de maneira informal, onde os empreendedores contam apenas com a amizade, a idéia do negócio e a oportunidade convidativa. Dolabela (1999) vai mais longe nesta questão do contrato. Ele alega a necessidade de se pensar, ainda no início do negócio, não apenas no contrato de formação da sociedade, mas no

contrato de dissolução da mesma. Apesar de não ser muito agradável pensar no fim ou na separação no momento da união, o simples fato dos parceiros redigirem os termos de dissolução da sociedade já serviria de reflexão e evitaria muitos conflitos e até cisões (LESONSKY, 2001; YOCUM, 1998; COLEMAN, 1992).

De acordo com as observações de Gage (2004), o problema com as sociedades empresariais é que ninguém costuma ter um treinamento para trabalhar confinado em acordos. Como resultado, surgem os desentendimentos quanto a questões financeiras, conflitos de poder e outros problemas que não levam ao desenvolvimento produtivo do trabalho. Moscovici (2003b) sinaliza que a inabilidade de administrar acordos é uma das maiores fontes de disfunção dentro de uma organização. Ao invés disto, as pessoas estabelecem, paradoxalmente, um “acordo mórbido”, onde os membros não conseguem comunicar de forma precisa suas opiniões e desejos e muitas vezes tomam decisões contrárias aos interesses pessoais e coletivos, causando a si próprios, frustrações, raivas e insatisfações.

Gage (2004) propõe uma técnica que ele denomina de “Carta ou Contrato de Parceria” onde diversos aspectos, normalmente os mais evitados pelos parceiros no início do negócio, são discutidos antes de serem registrados em documento impresso. Ele destacou sete aspectos:

1- **Expectativa** – são registradas as formas como os parceiros desejam e concordam que o negócio aconteça e se desenvolva no futuro, como por exemplo, se estarão abertos para novos sócios ou não, qual a expectativa de lucro, etc. Um mini plano de negócios ajuda a visualizar isso em conjunto. São incluídos ainda o que cada sócio espera do outro em termos de responsabilidades e atuação na empresa, como vão agir se um deles falhar dentro das expectativas tanto individuais como da parceria.

2- **Equidade Interpessoal dos sócios** – são discutidos detalhadamente tanto a contribuição tangível de cada um em termos de valores em dinheiro, porcentagens de lucros, disponibilidade para viagens, poder de decisão, autoridade, como as

contribuições e os valores intangíveis, tais como os contatos sociais, as competências profissionais e pessoais, atitudes positivas, motivação, etc. O que se pretende neste item é chegar o mais próximo da justiça.

3- Declaração de Valores e Ética – O objetivo da discussão sobre a ética e os valores é que os parceiros entendam as suas diferenças e o nível de tolerância que estão dispostos a suportar em relação a estas diferenças.

4- Estudo de Cenário – os sócios discutem as possibilidades futuras, desde a mais otimista até a pior delas que seria a falência da empresa. Também são avaliadas as estratégias possíveis para cada situação ou para se tentar evitar cada situação. O importante aqui não é apenas discutir as estratégias de ação em relação ao negócio, mas conhecer um ao outro em relação às atitudes diante de cada situação, como cada um se comporta diante do fracasso ou do sucesso.

5- Regras, Responsabilidades e Autoridade – é importante discutir não só os títulos oficiais das autoridades de cada um, mas o quê e em quê exatamente cada um tem competência melhor do que o outro e decidir como essa autoridade será atribuída e como será a liderança em conjunto.

6- Mecanismos para a Manutenção da Comunicação e da Solução de Diferenças – os sócios esclarecem o que é confidencial entre eles e o que deve ser comunicado, qual a frequência de reuniões que pretendem adotar e em que situações estarão dispostos a solicitar a mediação de um consultor para resolver disputas futuras que possam surgir.

7- Planejamento para o fim – apesar de ser o assunto mais evitado pelos parceiros, o fato de encará-lo no início do negócio traz uma série de benefícios, inclusive o aumento do respeito entre as partes que já ficam sabendo o quê cada uma pretende fazer se a parceria não der certo. Isto também obriga cada sócio a pensar antecipadamente numa estratégia alternativa para a sua vida.

Com proposta bem semelhante à de Gage (2004), Kerns (1999) sugere dez passos a serem seguidos quando a relação societária é abalada por alguma perturbação externa, seja ela a mudança de interesses de um dos sócios, ou a

possibilidade de entrada de novos parceiros, ou a aposentadoria; enfim, problemas que, por algum motivo, não foram previstos no início, mesmo que a empresa tenha sido bem sucedida e o relacionamento tenha sido satisfatório até então. Como a vida é dinâmica, um passado harmonioso não é garantia de um futuro sem conflitos. Estes dez passos são resumidos a seguir:

- 1- Os sócios devem determinar os campos de atuação em comum e o valor do relacionamento, como, por exemplo, o desejo de ver a empresa crescer ou de desenvolver as pessoas.
- 2- Confirmados os valores, o segundo passo é reconhecer a contribuição de cada um na empresa, esclarecendo as regras, os papéis e as responsabilidades de cada um de forma sinérgica.
- 3- Reconhecer os benefícios que cada parte aprecia.
- 4- Esclarecer que os papéis funcionais são diferentes da equidade de posse.
- 5- Posicionar o desejo para o sucesso, que consiste em avaliar, numa escala de um a dez, a motivação interna para trabalhar as diferenças em prol de um acordo. Este passo começa a ser mais difícil de se verificar, pois exige uma reflexão mais profunda e sincera de cada parte.
- 6- Identificar o índice de confiança: “nós podemos fazê-lo”. Esta confiança significa confiar na própria capacidade, na do outro e na sociedade.
- 7- Preparar-se para negociações do tipo ganha-ganha.
- 8- Identificar, definir e se apropriar dos reais interesses. Os sócios necessitam distinguir “interesse” de “posição de negociação”. Os interesses são as necessidades, desejos e medos que ficam implícitos ou escondidos sob a posição do negociador.
- 9- Criar, evoluir e selecionar soluções alternativas. Colocando as verdadeiras necessidades na área de colaboração, as partes estarão prontas para rever cuidadosamente os fatos, identificar opções e selecionar a melhor alternativa ou uma combinação de alternativas.
- 10- Decidir por um arranjo justo e documentar o acordo.

Basicamente, o que os consultores sugerem como forma de evitar atritos societários no futuro é um plano de negócio a dois, utilizando as mesmas perguntas e informações que um empreendedor deve fazer antes de iniciar o seu próprio negócio de forma conjunta, incluindo o autoconhecimento, que seria a relação intrapessoal, e o conhecimento do parceiro, que começa com uma atenção especial para o relacionamento interpessoal. “Mais que tudo, o autoconhecimento é importante na vida de cada um porque aquilo que se percebe, se diz, se faz, está, antes de mais nada, sendo influenciado pela maneira como cada um é capaz de ver-se a si mesmo” (BERGAMINI, 1997b, p. 164). Warren Bennis, apud Bergamini (1997b) ressalta a importância do autoconhecimento, alegando que as pessoas que sabem quem são, assim como as suas forças e fraquezas, e sabem como empregá-las, conseguem tornar-se líderes eficazes.

Percebe-se também, nesta lista de conselhos, uma ênfase no conhecimento ou tomada de consciência das próprias expectativas em relação ao negócio, bem como a expectativa em relação ao futuro sócio e dele em relação ao negócio. Essa tomada de consciência, seja da dinâmica interpessoal ou da intrapessoal, requer uma reflexão por parte dos sócios em algum momento de suas vidas.

Para compreendermos melhor essa dinâmica interpessoal, discutiremos, a seguir, algumas formas de abordagem deste assunto existentes na literatura.

2.3 - Relacionamento Interpessoal

*“O homem se torna EU na relação com o TU”
(M. Buber)*

O processo de interação humana é complexo e ocorre permanentemente através de comportamentos manifestos e não-manifestos, verbais e não verbais. A

partir do momento em que "sentimos" a presença do outro já estamos interagindo. Através deste processo de interação desenvolvem-se as relações interpessoais.

No campo do comportamento organizacional, o termo relacionamento interpessoal aparece inserido no contexto de pequenos e grandes grupos e nas relações diádicas líder-subordinado, empregador-empregado e indivíduo-indivíduo, este último quando o enfoque é relacionado aos pares, onde a relação de poder é equilibrada. Adicionalmente aos tipos de díades descritos acima, um termo novo foi encontrado: *cofoundership* (ULLMEN, 2002, p. 89), referindo-se ao relacionamento entre os co-fundadores de uma organização.

Enquanto as referências específicas sobre o relacionamento entre os "co-fundadores" de uma empresa são raras, existem muitos estudos sobre relacionamentos interpessoais com foco em díades, onde se pressupõe uma relação igualitária. Estes relacionamentos são analisados a seguir.

2.3.1 – Fundamentos do Relacionamento Interpessoal

Inúmeras são as abordagens e teorias sobre este assunto e não existe aqui a pretensão de esgotá-las. Ao buscar as teorias sobre Relacionamento Interpessoal, mesmo delimitando o domínio do comportamento organizacional, a variedade ainda é bastante expressiva. O que se encontra, são as Teorias da Personalidade, em suas diversas versões (FADIMAN e FRAGER, 1986; AGUIAR, 1981), além de inúmeros tipos de testes práticos de personalidade (MBTI - Myers-Briggs Type Indicator, LIFO - Life Orientation, FIRO-B - Fundamental Interpersonal Relations Orientation - Behavior, Janela Johari, Análise Transacional, entre outros) e dinâmicas de grupo, utilizados pelas organizações para tentar prever o comportamento das pessoas, tanto no nível individual como no de grupo (GAGE, 2004; MOSCOVICI, 2003 a, b; WOFFORD *et al.*, 1977).

Em seguida, com menos frequência, mas ainda muito utilizada vem a Teoria da Atribuição, do psicólogo social Fritz Heider (1970). Outras teorias auxiliam a compreensão do relacionamento interpessoal: Teoria do Campo

(LEWIN, 1989), Teoria do Vínculo (PICHON-RIVIÈRE, 1983), Teoria das Trocas Sociais de Thibaut e Harold Kelley (GAHAGAN, 1980), Teoria da Motivação (BOWDITCH e BUONO, 1997; FADIMAN e FRAGER, 1986; SCHEIN, 1982), que por sua vez está estreitamente relacionada com a Teoria das Necessidades (MASLOW, 2000) e, mais recentemente, a Teoria da Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1995).

As teorias, ora relacionadas, não esgotam o suporte teórico para compreender o relacionamento interpessoal, apenas representam o recorte feito neste trabalho, dentro do campo do comportamento organizacional.

Embora não seja o foco aqui revisar as teorias da personalidade, é oportuno esclarecer o conceito de personalidade, usado com frequência, na literatura. Segundo Allport (1975) existiam, em 1930, pelo menos, cinquenta significados diferentes para o termo personalidade, mas seu conceito ainda é atual: “uma organização dinâmica dos sistemas biossociais que determinam a adaptação única do indivíduo ao mundo”. Na perspectiva de Cattell, *apud* Hutz *et al.* (1998), a personalidade é um conjunto de traços, que predispõe o indivíduo a agir, de determinada maneira, num conjunto de situações.

A **Teoria dos Cinco Grandes Fatores**, proposta por Goldberg (1992,1990) também chamada de *The Big Five*, tem sido utilizada com frequência pelas empresas para identificar os traços de personalidade de seus colaboradores (DAVIS, 2003). Esta teoria se baseia na análise léxica das palavras que naturalmente são escolhidas pelas pessoas ao se expressarem a respeito de suas qualidades, de seus predicados e dos outros, isto é, de quem se fala. Ela tem origem na década de 30, quando começou-se a analisar a personalidade a partir de cinco fatores independentes que, na época, foram denominados *intelecto*, *caráter*, *temperamento*, *disposição*, e *humor* (HUTZ *et al.*, 1998).

Estes cinco grandes fatores têm sido testados em diversos países apresentando poucas variações. No Brasil, Hutz *et al.* (1998) também confirmaram a sua aplicabilidade, ao mesmo tempo em que esclarecem que o modelo é empírico e que a descoberta de cinco fatores foi acidental. Os cinco fatores são: Extroversão/Introversão, Nível de Socialização, Escrupulosidade ou Vontade, Neuroticismo/Estabilidade Emocional e Intelecto ou Abertura para Experiência.

O fator Extroversão/Introversão indica a facilidade ou dificuldade da pessoa de estabelecer uma atividade social. O Nível de Socialização indica a tendência a ser agradável, caloroso, dócil. O fator Escrupulosidade agrupa traços ou características de personalidade que levam à responsabilidade, honestidade, ou, no outro extremo, à negligência e irresponsabilidade. Este fator é também chamado de Vontade por alguns autores por estar correlacionado com o desempenho acadêmico, e por organizar e dirigir o comportamento. A Estabilidade Emocional é um fator bastante conhecido e utilizado para identificar as características de personalidade do tipo afetos positivos e negativos, ansiedade, etc. O fator Intelecto diz respeito à percepção que a pessoa (ou os outros) tem de sua própria inteligência e capacidade. Este fator, que também tem sido chamado de Abertura para Experiência, engloba características como flexibilidade de pensamento, fantasia e imaginação, abertura para novas experiências e interesses culturais. Recentemente Ashton *et al.* (2004) propuseram um sexto fator, ao qual chamaram de Honestidade/Humildade depois de o terem testado em sete línguas diferentes.

A **Teoria de Carl Rogers** (1976, 1977, 1978) estabelece, de forma clara, o valor dos relacionamentos como tema central. Sua principal premissa é o pressuposto de que as pessoas usam sua própria experiência para se definirem. Apesar de criticado posteriormente, Rogers (1977) estabelece três condições necessárias e, segundo ele, também suficientes, para a saúde do relacionamento: congruência, respeito incondicional positivo e empatia. A congruência é definida como o grau de exatidão entre a experiência da comunicação e a tomada de

consciência. Ela se relaciona às discrepâncias entre experienciar e tomar consciência. Por exemplo, uma criança, quando sente amor, raiva ou fome, expressa plenamente essas emoções. A incongruência, mais comum no adulto, é percebida, por exemplo, quando a pessoa não expressa o que está realmente sentindo, pensando ou experienciando. A pessoa não é capaz de expressar suas emoções e percepções reais em virtude do medo e de velhos hábitos de encobrimento que são difíceis de superar. Por outro lado, é possível que a pessoa tenha dificuldade em compreender o que os outros esperam dela.

Para Rogers (1977), a comunicação tem duas fases igualmente importantes: a primeira é expressar a emoção e a segunda é permanecer aberto e experienciar a resposta do outro, o que seria uma atitude empática. Rogers acredita que a interação com o outro capacita um indivíduo a descobrir, encobrir, experienciar ou encontrar seu *Self* real de forma direta. Nossa personalidade torna-se visível a nós através do relacionamento com os outros. O respeito incondicional permite à pessoa ser realmente o que é, não importando o que possa ser. Esta atitude aproxima-se daquilo que Maslow, *apud* Fadiman e Frager (1986), denomina amor taoístico, um amor que não faz julgamento prévio, que não restringe nem define. É a promessa de aceitar alguém simplesmente como ele revela ser.

As pesquisas sobre relacionamentos têm, tradicionalmente, buscado relacionar comportamentos com traços de personalidade através da correlação das medidas de traços, considerados estáveis nesses testes, com as medidas do comportamento, buscando capturar dentro deste último a tendência central do indivíduo no comportamento em questão. E assim se correlaciona o desvio de uma determinada pessoa em relação à média dos participantes. Este procedimento é criticado por Reis *et al.* (2002), que propõem a identificação de como um comportamento individual varia em função do contexto, do parceiro e do tempo, e não apenas em função dos traços supostamente estáticos e inalteráveis. Em outras palavras, uma mesma pessoa apresenta comportamentos diferentes dependendo do tipo de experiência, da pessoa com quem ela está se relacionando e da noção de

tempo desta pessoa. Acrescentam ainda que o fenômeno essencial quando se estuda o relacionamento entre duas pessoas é a interação entre elas. Portanto, para que se possa estudar o relacionamento interpessoal é necessário considerar as perspectivas de ambas as partes, seus sentimentos e experiências.

A **Teoria da Atribuição**, proposta inicialmente por Heider (1970), cujo texto original data de 1958, traduz para a psicologia científica o que ele chama de “Psicologia do Senso Comum ou Psicologia Ingênua”. Esta abordagem, baseada no conhecimento tal como se exprime em nossa experiência e em nossa linguagem diária tem valor relevante para a compreensão científica das relações interpessoais.

Segundo Heider, este valor se justifica de duas maneiras: primeiro porque ao concebermos idéias a respeito de outras pessoas e interpretarmos suas ações acabamos por predizer o que farão em determinadas circunstâncias. Assim, mesmo de maneira não formulada, ingênua, este conhecimento fornece uma descrição adequada do objeto, o que torna possível a sua predição. Em segundo lugar, o estudo da psicologia do senso comum pode ter valor pelas verdades que contém, uma vez que revela aquilo em que a pessoa comum acredita.

Heider definiu atribuição como o esforço para predizer e controlar o mundo designando o comportamento transiente em disposições relativamente invariantes, onde as nossas ações derivam de causalidade pessoal ou impessoal. Heider reconhece que teve forte influência da Teoria de Campo de Kurt Lewin (1989), segundo a qual o comportamento do indivíduo não pode ser tomado isoladamente; sendo função da pessoa e de seu ambiente. O exercício da atribuição se baseia na liberdade de escolha, uma vez que a pessoa atribui causas aos eventos da forma como ela percebe.

Os “conceitos subjacentes” na teoria de Heider por si só já esclarecem parte da teoria e trazem um certo conforto para a “interpretação ingênua”, nas palavras de Heider, para o nosso entendimento da psicologia das relações interpessoais. São eles:

- *Ambiente subjetivo ou espaço de vida.* Trata-se da consciência que nós temos do ambiente e dos acontecimentos que nele ocorrem.
- *Percepção.* É um meio pelo qual os fatos objetivos entram no espaço de vida. Quem nos observa, obtém alguma informação e isso às vezes provoca uma reação específica em nosso comportamento. Um fato pode também entrar no espaço de vida através da transmissão pela linguagem, quando lemos ou quando alguém nos conta algo.
- *Sofrer, experimentar ou ser influenciador por.* Este conceito se refere ao fato de o homem ser influenciado por acontecimentos de seu ambiente, comportando-se como um recipiente de atos dos outros ou de pressões impessoais. Uma característica deste conceito é a forma passiva dos verbos: “fui atingido”, “fui pressionado”, etc.
- *Causar.* Em nossa imagem do ambiente social, tem grande importância a atribuição de acontecimentos a fontes causais. Por exemplo, existe muita diferença entre a pessoa descobrir que foi atingida por um galho podre que caiu de uma árvore ou que foi lançado por um inimigo. A atribuição, através de causas pessoais e impessoais, e, no último caso, através de intenção, determina grande parte da nossa compreensão do ambiente e reação a este. A causação pessoal pode provocar, além de mudanças no ambiente físico, mudanças em outras pessoas através de terceiros. Como uma bola de sinuca que modifica a posição de outra. Na verdade, até mais do que isso, pois esta modificação pode também influenciar uma outra que já esteja em movimento.
- *Ser capaz.* O fato de uma pessoa ser ou não capaz de fazer alguma coisa, seja uma ofensa ou uma benevolência, é uma consideração que influi em nossa atitude a seu respeito, e em nossas previsões de seu comportamento futuro.

- *Tentar*. Quando notamos que alguém tenta, com muito esforço fazer alguma coisa, sem consegui-lo, isso implica em várias coisas: em primeiro lugar, que a pessoa realmente não causa a mudança; em segundo lugar, que a pessoa faz algo mais do que apenas desejar causar a mudança; finalmente, que a situação representa algo diferente de ser capaz de causar a mudança, mas não de tentar fazê-lo.
- *Desejar*. O desejo também está ligado à causação, no sentido em que, quando alguém deseja alguma coisa, deseja provocar um certo estado de coisas. Pode-se perceber que uma pessoa desejou fazer alguma coisa e não tentou, ou tentou e conseguiu.
- *Sentimentos*. Quando observamos que a pessoa A gosta ou não de B, também suspeitamos que B desempenha um certo papel no espaço de vida de A. Assim, percebemos também a representação de nós mesmos no espaço de vida de outra pessoa.
- *Ligação*. Este conceito é aplicado quando entidades separadas são vistas a formar uma unidade. As coisas podem estar ligadas às pessoas, seja como propriedade, seja em algum outro sentido. Duas pessoas podem estar ligadas uma a outra porque estão relacionadas, ou porque são semelhantes sob algum aspecto – por exemplo, em seus gostos (afinidades) ou aversões.
- *Dever e Poder*. O fato de uma pessoa dever ou não fazer alguma coisa está relacionado com certos padrões sociais e também influencia no nosso comportamento. O poder aqui está no sentido de ser capaz de.

De uma maneira geral, as pessoas desenvolvem uma tendência a atribuir causas internas e causas externas aos seus resultados e aos resultados dos outros. Essa atribuição exerce uma função auto-servidora que minimiza os sentimentos de responsabilidade e comprometimento com o resultado. Segundo Heider (1970) as

pessoas tendem a atribuir causas externas ao mau resultado e causas internas ao bom resultado. Essas atribuições pautam nossas condutas favorecendo ou complicando nossas relações sociais. Por exemplo, nosso ambiente subjetivo contém o eu e outra pessoa, e ocorre um novo acontecimento: uma das pessoas será considerada responsável por este último.

Heider passou quinze anos tentando ser ouvido pelos seus pares, quando finalmente em 1958 publicou seu livro, que já havia distribuído em forma mimeografada para seus colegas para que eles contribuíssem com críticas e sugestões. Estas contribuições vieram primeiramente através dos trabalhos de Jones e Davis e de Harold Kelley (CHINN, 2002; GAHAGAN, 1980) e, posteriormente pelos pesquisadores Rotter, Jones e Nisbett, Abrason *et al.*, Weiner, Norman Anderson e Hilton e Slugoski (CHINN, 2002).

A teoria da atribuição é bastante útil para a compreensão das relações entre os sócios, uma vez que ela demonstra, baseada no senso comum, como as pessoas interpretam as atitudes umas das outras. Bowditch e Buono (1997) chamam esta interpretação de “preconceitos atributivos”, que com frequência, são responsáveis por detonarem um processo de conflito, uma vez que ambas as partes adotam suas próprias suposições, seus esquemas causais, para “explicar” (ou condenar) o comportamento da outra parte (THOMAS e PONDY, 1977). Pesquisas recentes defendem a aplicação desta teoria para explicar o relacionamento entre pares e equipes de trabalho (ASHFORTH e FUGATE, 2006; KHANAFIAH e SITUNGKIR, 2004; LEPINE e VAN DYNE, 2001). Ashforth e Fugate (2006) alegam que nem todas as pessoas atribuem causas externas aos fracassos e causas internas aos sucessos. É comum encontrar pessoas que tendem a atribuir os fracassos, ou os eventos negativos, às próprias limitações em termos de habilidades para lidar com determinado assunto. De qualquer forma, existe um “estilo atributivo” ou “estilo explicativo” que as pessoas adotam para explicar a sua maneira de negociar e de conviver no mundo.

Com suas origens na Teoria da Atribuição, surgiu a **Teoria das Trocas Sociais, ou da Interdependência**, de John Thibaut e Harold Kelley (BANTHAM *et al.*, 2003; RUSBULT e VAN LANGE, 2003; GARCIA-MARQUES e GARCIA-MARQUES, 2003; CHINN, 2002; VICTOR e BLACKBURN, 1987; GAHAGAN, 1980). Esta teoria se baseia na troca de recompensas e custos para quantificar os valores dos resultados de diferentes situações que uma pessoa enfrenta. Estas trocas acontecem com base na expectativa de correspondência, isto é, naquilo que uma pessoa espera do comportamento (resposta) da outra. As pessoas tentam minimizar os custos e maximizar as recompensas e, assim, estabelecem a base para desenvolverem um relacionamento com alguém em cima de possíveis resultados percebidos *a priori*. O que se verifica é que, à medida que estes resultados parecem ser maiores e mais interessantes, a pessoa desenvolve um relacionamento mais próximo e satisfatório com a pessoa interessada. Segundo Bantham *et al.* (2003) o nível de satisfação e o grau de dependência são dois atributos relevantes apresentados por Thibaut e Kelley. De acordo com Rusbult e Van Lange (2003) os indivíduos podem ser interdependentes não apenas por influenciarem diretamente nos resultados imediatos uns dos outros, mas também no processo de busca de objetivos, nas expectativas e no movimento de uma situação à outra. Cooper e Fazio (1979), ao comentarem as conseqüências da teoria da interdependência, esclarecem que o comportamento de um indivíduo pode ser causado, ou interpretado pela expectativa do outro, onde o resultado é denominado de “profecia auto-realizada”.

Garcia-Marques e Garcia-Marques (2003) também esclarecem que a idéia central da teoria da Interdependência é que “o nosso comportamento não se rege em função das suas conseqüências objetivas mas sim da forma como subjetivamente interpretamos as conseqüências passadas do nosso comportamento ou antecipamos as suas conseqüências futuras”.

A Teoria da Interdependência propõe que o relacionamento entre uma determinada unidade de trabalho e outras unidades pode ser descrito com base em

três necessidades (VICTOR e BLACKBURN, 1987): necessidade de ações próprias de uma unidade, necessidade de ações das outras unidades e necessidade de ações conjuntas, conforme exigido pelo fluxo de trabalho dentro da organização.

Para Leavitt (1976) as relações são casos de dependência mútua, onde cada pessoa tenta satisfazer as suas necessidades através de outra, procurando influenciá-la ou modificar seu comportamento para atingir o que deseja. Esta reciprocidade é vista de forma mais ampla por Weick (1973) ao afirmar que os comportamentos de uma pessoa dependem dos comportamentos de outra pessoa. Sua descrição de *interato* ou duplo *interato*, ao invés de apenas atos humanos, é baseada nesta interdependência, esclarecendo que as pessoas usam as informações que recebem do sistema, incluindo a relação diádica, para atingirem suas metas dentro de uma organização.

Gahagan (1980) esclarece que nem sempre a pessoa A, ao “investir” um determinado comportamento na pessoa B, para receber uma recompensa em troca, o faz completamente consciente dos possíveis resultados. Aliás, devido aos fatores não previstos, ou à interpretação equivocada das reais possibilidades da outra pessoa, este evento pode se transformar em uma cobrança e, futuramente, em conflitos e desentendimentos. O próximo passo seria procurar uma pessoa C e recomeçar o processo de trocas.

Victor e Blackburn (1987) basearam-se nesta teoria para explicar as causas de conflitos entre unidades dentro das organizações. Estes autores propõem uma matriz, onde a interdependência é uma das variáveis e a não correspondência das expectativas é a outra.

Uma outra contribuição para o entendimento do relacionamento interpessoal vem da **Teoria do Vínculo** do psiquiatra argentino Pichon-Rivière, que permite analisar a relação entre díades em três dimensões: mente, corpo e mundo exterior, que se integram dialeticamente (PICHON-RIVIÈRE, 1983, 1991),

ressaltando que as condutas humanas não dependem apenas do organismo e do meio, mas da interação entre ambos.

Vínculo é definido, neste contexto, como uma relação particular com o objeto, que tem como consequência uma conduta mais ou menos fixa com este objeto, formando um padrão, que tende a se repetir automaticamente, tanto na relação interna quanto na relação externa com o objeto. Enquanto o vínculo interno está mais afeto à psicanálise, e se refere à relação intra-subjetiva, o vínculo externo interessa mais à psicologia social, referindo-se à relação intersubjetiva.

Pichon-Rivière (1991) afirma que através da relação com outra pessoa (vínculo externo), repete-se uma história de vínculos situados em um tempo e em espaços determinados; e que, por esta razão, o vínculo se relaciona também com a noção de papel, de status e de comunicação.

Bowlby (1985) propõe que o comportamento baseado no vínculo é regulado pelo sistema nervoso central e que o vínculo é uma contribuição biológica imperativa para a sobrevivência da espécie humana. A pessoa à qual uma outra se vincula provê proteção, segurança, suporte emocional e é procurada espontaneamente quando aquela se encontra em situação de estresse ou de dificuldade. Reforçando a teoria de Bowlby, Kets De Vries (2001) esclarece que os seres humanos são encontrados no estado de busca de relacionamentos com outras pessoas ou sendo parte de alguma coisa, pertencendo a algo. A necessidade de vínculo consiste em um processo de engajamento de um ser humano com outro, é a experiência universal de querer estar perto de outros. Isto também está relacionado ao prazer de compartilhar e de auto-afirmação. Quando esta necessidade de engajamento íntimo é extrapolada para os grupos, o desejo de vivenciar esta intimidade pode ser descrito como uma necessidade de afiliação. Ambos, vínculo e afiliação, estão a serviço do equilíbrio emocional através da confirmação da auto-valorização individual e da contribuição com o seu senso de auto-estima. Este autor utiliza, entre outras, a teoria de Bowlby para explicar as

motivações primárias que levam os indivíduos a buscarem organizações mais saudáveis em termos de convivência e reconhecimento.

A teoria de Bowlby (1985) foi desenvolvida com base no primeiro vínculo que uma criança estabelece nos seus primeiros anos de vida - com a mãe. Esta teoria prevê também que ao longo do tempo a criança, o adolescente e o adulto criam uma espécie de hierarquia do vínculo, denominado de ligações afetivas, aonde os pais, uma avó, um irmão, um amigo ou um professor, vão tomando o seu lugar afetivo no universo dessa pessoa. Ramires (2004) esclarece que existe um problema de tradução, onde a teoria (*attachment theory*) de Bowlby (1985) foi erroneamente chamada de vínculo, quando deveria ser apego (ou ligação afetiva), enquanto o conceito de vínculo de Pichon-Rivière se refere a uma estrutura relacional e emocional entre duas ou mais pessoas ou entre duas ou mais partes separadas de uma mesma pessoa. De qualquer forma, não parece prudente desvincular a “estrutura emocional”, dita de Pichon-Rivière, de uma “ligação afetiva” à qual se refere Bowlby (1985). Entendemos que tanto Pichon-Rivière quanto Bowlby trazem contribuições relevantes e complementares para a compreensão dos relacionamentos interpessoais.

A **Teoria da Inteligência Emocional**, defendida e popularizada por Goleman (1995) também traz elementos esclarecedores à cerca do comportamento das pessoas. Segundo Goleman (1995) “quando o cérebro tem uma pergunta de emergência, ele precisa dar uma resposta imediata, emocional”. Esta resposta pode ser boa ou má, adequada ou inadequada, depende da experiência da pessoa na infância. Outra parte do cérebro julga esta resposta e gera uma ação, que procura ser adequada à situação. Esta parte do cérebro é responsável pelo que se chama “inteligência emocional da pessoa”. Goleman entende por inteligência emocional a capacidade para controlar as próprias emoções, para automotivar-se, para entender as próprias emoções e a dos outros e para saber relacionar-se com as outras pessoas. Esta definição consiste de três categorias de habilidades: avaliação

e expressão da emoção, regulação da emoção e uso da emoção na tomada de decisão. Além disso, este autor afirma que “o êxito na vida de uma pessoa depende 80% de fatores emocionais e apenas 20% de fatores puramente cognitivos”.

Goleman também buscou inspiração nas Teorias Interpessoal e Intrapessoal de Gardner (2000), cuja Teoria das Múltiplas Inteligências propõe a existência de sete inteligências: 1) Inteligência lingüística - pessoas que se destacam pela habilidade em usar as palavras; 2) Inteligência lógica ou matemática - pessoas que possuem alto nível de inteligência matemática lógica; 3) Inteligência espacial - é um tipo de inteligência relativa ao espaço, importante para a arquitetura, escultura, design; 4) Inteligência corpóreo-cinestésica - habilidade para utilizar o corpo; 5) Inteligência musical - habilidade para compor, cantar e tocar instrumentos; 6) Inteligência Interpessoal - compreensão entre pessoas, como trabalhar com elas, como motivá-las e, principalmente, como relacionar-se bem com os outros e 7) Inteligência Intrapessoal - auto-compreensão, autoconhecimento. Compreender a si mesmo. Conhecer os mais íntimos sentimentos. A teoria da inteligência emocional tem sido utilizada com frequência nos estudos do comportamento organizacional com resultados eficazes (RAHIM e MINORS, 2003; RAHIM *et al.*, 2002).

Todas estas teorias se relacionam, de alguma forma, com o movimento de interação das díades humanas, que resultam no relacionamento interpessoal. A seguir apresenta-se uma abordagem deste relacionamento dentro das organizações.

2.3.2 - Relacionamento Interpessoal Profissional

É inegável que o ser humano não vive só. Ele vive em sociedade, ele precisa de um outro ser semelhante a ele para viver, para amar, para sentir, para sorrir, para se divertir, para conversar, para tocar, para trocar, para trabalhar, para crescer e até para sobreviver, conforme aponta Bowlby (1985).

A necessidade do apego é primordial para a sobrevivência nos primeiros anos de vida do ser humano, e segundo Herzberg, apud Bergamini (1997) até as organizações correm o risco de morrerem se não considerarem os sentimentos de felicidade ou infelicidade humana. Não se pode, entretanto, menosprezar as outras necessidades (fisiológicas, segurança, afetividade, auto-estima, auto-realização, poder, afiliação, etc) que fazem com que o ser humano busque automaticamente a companhia de outras pessoas ou entidades a fim de satisfazê-las. Schein (1982) fez um resumo das principais Teorias das Necessidades comentando as teorias de Maslow, Alderfer, McClelland e Herzberg e concluiu que apesar dessas teorias terem criado um conjunto útil de categorias para se analisar a motivação humana, organizadas de acordo com uma hierarquia, não se pode dispensar a devida atenção às diferenças individuais, o que significa dizer que a hierarquia pode ser diferente para cada um.

Já Bergamini (1997) afirma que estas necessidades, que são interiores da pessoa, podem tender para os mais variados objetivos, sem que seja necessário estabelecer esta prioridade hierárquica apresentada por Maslow. Archer (1997) ressalta que o que determina um comportamento específico é a necessidade que tiver o maior nível de energia naquele momento. Esta, sim, definirá a hierarquia de necessidades daquela pessoa; neste caso, uma hierarquia dinâmica. Argyris (1968) define necessidade como “uma tensão que provoca o comportamento até que atinja seu objetivo, que destrói a tensão ou até que a tensão se liberte de alguma outra maneira”; e classifica as necessidades como sendo internas ou externas, conscientes ou inconscientes, fisiológicas e sociológicas.

A **Teoria da Motivação** também faz parte do rol de teorias que tentam explicar o comportamento humano. No entanto, ela se apresenta, praticamente, como uma consequência da Teoria das Necessidades, uma vez que a motivação nasce das necessidades humanas. Segundo Archer (1997), estas necessidades são os energizadores do comportamento; ou, em outras palavras, todo comportamento é,

por natureza, motivado. A motivação é, neste sentido, a responsável pelo comportamento. Bergamini (1997a) afirma que motivação implica em predisposição interna e inerente ao ser humano, não dependendo, pois, de uma qualidade individual ou de uma característica do trabalho. Esta autora acrescenta que a pessoa motivada gera sua própria energia e não depende de ninguém mais para continuar se comportando. A satisfação, neste caso, vem da realização da atividade em si.

A identificação das verdadeiras motivações individuais para a busca das interações sociais também não se apresenta como objeto simples de análise. Essas motivações estão, no mínimo, associadas às percepções dos indivíduos. “A percepção não só é crucial ao relacionamento pessoal, como também contribui ou dificulta o ajustamento e a motivação em situações de trabalho” (BERGAMINI, 1994, p.137). Bowditch e Buono (1997) ressaltam a importância da percepção na atribuição das causas internas e externas dos eventos que as pessoas vivenciam. Assim, pessoas diferentes organizam suas percepções da realidade de modo diferente, exclusivamente seu. Estes autores defendem também que a percepção por parte de um gerente daquilo que motiva as outras pessoas é a chave de ações futuras que poderão levar a um relacionamento mais produtivo no trabalho.

É fácil perceber que as relações interpessoais no trabalho, ditas profissionais, desenvolvem-se em decorrência do processo de interação, a partir do momento em que uma pessoa busca a companhia de outra para executar um trabalho e obter resultados que satisfaçam as suas necessidades básicas de sobrevivência e também de realização pessoal, como ser humano. Kets De Vries (2001) ressalta que devido ao fato do esforço, da competição e da busca pela maestria serem forças motivacionais fundamentais da personalidade humana, o exercício de perseguir assertivamente nossas preferências, agindo de uma determinada maneira, funciona como uma forma de auto-afirmação, considerada também como uma das necessidades do ser humano.

Antes de prosseguir na discussão sobre o relacionamento interpessoal profissional é oportuno situá-lo no contexto organizacional e para isso introduz-se, a seguir, o conceito de organização e de contrato psicológico.

“Uma organização é a coordenação racional das atividades de algumas pessoas que procuram chegar a algum objetivo comum e explícito, através da divisão de trabalho e função, bem como através de hierarquia de autoridade e responsabilidade” (SCHEIN, 1982, p.12). Conceito semelhante é apresentado por Etzioni (1980) quando afirma que “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. De qualquer forma, as organizações empregam pessoas para que possam atingir suas metas; e, por outro lado, os indivíduos cedem parte de seu tempo, autonomia e independência na forma de serviços à organização. No campo do comportamento organizacional essa relação recíproca entre os indivíduos e a organização é chamada de contrato psicológico, por não ser escrito nem falado, mas representa as expectativas de cada parte (KICKUL e LIAO-TROTH, 2003; BOWDITCH e BUONO, 1997; WEICK, 1973; SCHEIN, 1982).

Segundo Moscovici (2003a) estas relações, que se originam da necessidade de uma tarefa, podem se tornar agradáveis ou catastróficas, dependendo da maneira como as pessoas ou o grupo lidam com as diferenças individuais. De fato, lidar com as diferenças não é tarefa simples dentro de um grupo. Etzioni (1980) adverte que o problema das organizações modernas é a maneira de reunir agrupamentos humanos que sejam tão racionais quanto possível e, ao mesmo tempo, produzir um mínimo de conseqüências secundárias indesejáveis, e um máximo de satisfação para ambas as partes.

A busca dessa satisfação perpassa barreiras internas (psicológicas, de autoconhecimento, motivacionais, emocionais, afetivas, cognitivas, etc) e externas (sociais, econômicas, técnicas, etc). As relações interpessoais constituem, neste contexto, um instrumento para atingir esta satisfação. Este instrumento é ao mesmo tempo tangível, a partir do momento em que se fala, se escreve, se olha, se

cumprimenta, se comunica, e intangível, a partir do momento em que ele está carregado de significados cognitivos e emocionais intrínsecos a cada pessoa. Desvendar todos estes significados exige muita competência por parte dos envolvidos.

Segundo Moscovici (2003a) o ciclo “atividades-interações-sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes individualmente podem render muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho. As pessoas que encontram acolhida em algum grupo superam melhor suas dificuldades, aumentando sua autoconfiança, criatividade e capacidade de encontrar soluções mais adequadas para si e para o grupo (MORAN, 2000).

Quando uma pessoa começa a participar de um grupo, há uma base interna de diferenças que englobam conhecimentos, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiência anterior, gostos, crenças, valores e estilo comportamental, o que traz inevitáveis diferenças de percepções e sentimentos em relação a cada situação compartilhada. Se estas diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui fácil em dupla direção, as pessoas ouvem as outras falam o que pensam e sentem (a congruência de Rogers), e tem possibilidades de dar e receber *feedback* (MOSCOVICI, 2003a). Barry e Crant (2000) chamam de riqueza interacional à maneira positiva com que as díades compartilham o significado daquilo que faz parte da sua comunicação.

Estas atitudes caminham em direção ao que Argyris, apud Moscovici (2003a) chama de competência interpessoal, que é a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais de acordo com três critérios: a) percepção acurada da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação; b) habilidade de resolver realmente os problemas interpessoais, de tal modo que não haja regressões; e c) solução alcançada de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como

quando começaram a resolver seus problemas. Moscovici (2003a) ressalta que os pré-requisitos para desenvolver esta competência fazem parte de um longo processo de crescimento pessoal, abrangendo autopercepção, autoconscientização e auto-aceitação. As pessoas que já possuem esta inteligência intrapessoal (GARDNER, 2000) desenvolvida encontram mais facilidade no relacionamento interpessoal, enquanto as outras precisam de ajuda profissional para desenvolver estas duas inteligências. Bergamini (1994) ressalta que a habilidade interpessoal deve se tornar uma atividade natural e contínua, uma vez que ela não apenas envolve a sensibilidade na hora de tomar decisões, mas também influencia no comportamento do indivíduo no seu dia-a-dia.

Alguns estudos revelaram que durante as interações sociais, uma pessoa tende a buscar comportamentos complementares em outras pessoas (MARKEY *et al.*, 2003; GAHAGAN, 1980). Não ficou provado, segundo Gahagan (1980) se o que as pessoas buscam é realmente o que as complementa, ou se é o que lhes agrada enquanto atitude percebida no outro, sendo esta última facilmente identificada nos testes de sociometria, que identificam a atração interpessoal. Wilkinson *et al* (2005) acrescentam que as parcerias são guiadas mais intensamente pela busca das similaridades do que pelas diferenças.

De acordo com Gahagan (1980) e Leavitt (1976) as relações variam em duração, em distribuição de poder, em regras ambientalmente determinadas de comportamento, em grau de individualidade e nos papéis sociais ocupados pelos membros. Segundo Katz e Kahn (1987) um papel é uma série de atos humanos, com a intenção de desempenho por parte de um indivíduo dentro de uma organização. Estes indivíduos estão inseridos numa complexa rede de relacionamentos onde eles desempenham múltiplos papéis. Por sua vez, o desempenho dos diversos papéis tem uma relação direta com as relações de poder.

Wish, *apud* Iacobucci e Ostrom (1996), identificou a existência de uma relação de poder nos papéis desempenhados pelas partes numa díade, como uma

das quatro dimensões importantes do relacionamento interpessoal. A esta primeira dimensão ele denominou de tipo **simétrico-assimétrico**, que caracteriza o tipo de relacionamento onde uma pessoa supõe ser desigual, exercendo o papel de dominante ou de submisso. No caso do relacionamento pai/filho, supõe-se uma relação assimétrica, enquanto dois amigos exerceriam papéis mais simétricos ou iguais em termos de poder. No meio empresarial, esta relação assimétrica pode ocorrer entre uma pequena empresa iniciante e uma que já domina o mercado. A segunda dimensão é a **valência** do relacionamento, referindo-se a um escalonamento de valores desde “cooperativo e amigável”, e, neste caso considerado positivo, até “competitivo e hostil”, que seria negativo. A terceira dimensão faz referência à **intensidade** ou ao grau do relacionamento. Exemplos clássicos de relacionamentos superficiais, ou de baixa intensidade, poderiam ser aqueles em que as pessoas se encontram ao acaso, são os conhecidos, se relacionam durante um determinado tempo. A intensidade varia em diferentes formas, podendo ser positiva ou negativa quanto à valência, incluindo a frequência de interações entre as díades ou o comprometimento percebido entre as partes. A quarta dimensão caracteriza o relacionamento quanto ao aspecto **social** ou **profissional** (de trabalho). Em seu estudo, Iacobucci e Ostrom (1996) levantaram a percepção de estudantes de MBA em relação às seguintes díades: indivíduo-indivíduo, indivíduo-firma e firma-firma. Além de confirmarem a teoria de Wish, ficou evidenciado em sua pesquisa como cada tipo de relação profissional se beneficia de uma dimensão mais do que outra.

O relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho é considerado ainda um tema de estudo contemporâneo, onde as contribuições têm apontado aspectos ligados aos diversos tipos de necessidades, à motivação, à qualidade de vida, à comunicação, à cultura organizacional (KANAANE, 1994), à inteligência emocional, à ética, à intuição e à espiritualidade, além das relações de poder, de afetividade e dos traços de personalidade (MOSCOVICI, 2003a, b; BERGAMINI e CODA, 1997; AGUIAR, 1981).

A fim de aprofundar a compreensão da dinâmica interpessoal, e aproveitar melhor todas as riquezas que ela oferece, torna-se necessário compreender também a dinâmica dos conflitos, com frequência presente em todos os tipos de relacionamento.

2.3.3 – Conflitos

As principais teorias sobre o conflito pressupõem que os conflitos são uma contingência básica da vida social e que são motivados por contradições internas ou externas. Em geral o conflito ocorre quando duas ou mais pessoas têm objetivos incompatíveis e uma delas ou ambas acreditam que o comportamento da outra está impedindo o alcance de sua própria meta (RAHIM, 2002; THOMAS, 1992).

No entanto, os conflitos nem sempre são sinônimos de perigo ou de problemas e podem ser encarados como uma grande oportunidade de mudança e crescimento em todos os sentidos. Argyris (2004) chama de “incompetência hábil” a atitude equivocada de alguns gerentes de simplesmente evitarem o conflito, entendendo que assim, estariam se relacionando bem. Esta evitação do problema pode prejudicar mais do que contribuir (TJOSVOLD *et al.*, 2003), apesar de ser a atitude mais praticada dentro das organizações (DE DREU e VAN VIANEN, 2001). No caso de sócios que possuam um grau de autoconhecimento elevado e saibam trabalhar bem suas diferenças e diversidades, os conflitos são normalmente bem aproveitados e podem contribuir para o crescimento da empresa.

Amason *et al.* (1995) classificaram os conflitos entre equipes de duas formas: os do tipo A, baseado em raiva e ressentimentos personalizados, direcionados a uma pessoa específica, e os do tipo C, baseados em divergência de idéias, também chamados de conflitos cognitivos. Esta pesquisa mostrou que as equipes que apresentavam o conflito do tipo C tinham mais sucesso, pois sabiam lidar com as situações conflituosas de forma a tirar-lhes o máximo proveito. Foram identificados nestes grupos alguns atributos considerados extremamente

relevantes para a sua performance: atividade focada, criatividade, integração e comunicação aberta.

Estudos recentes mostram que nem sempre os conflitos prejudicam a eficiência de uma equipe de trabalho, principalmente se estes conflitos forem relacionados à execução de tarefas e não às pessoas diretamente (HARTWICK e BARKI, 2004; TJOSVOLD *et al.*, 2003; BODTKER e JAMESON, 2001; DE DREU e VAN VIANEN, 2001; AMASON *et al.* 1995). Estes autores esclarecem que os conflitos de tarefa estão relacionados com processos cognitivos, enquanto os conflitos pessoais com processos afetivos. Entretanto, depois de um certo tempo, pode haver uma interação entre eles e não é incomum o de tarefa se transformar em pessoal e vice-versa (GARCIA-PRIETO *et al.*, 2003).

Jehn *et al.* (1999) estudaram a influência de três tipos de diversidade (social, de valores e de informação) entre membros de equipes na performance das mesmas. Concluíram que a diversidade de informação influenciou positivamente a performance da equipe, que a diversidade social influenciou positivamente a moral dos membros do grupo e que a diversidade de valores diminuiu a satisfação, a intenção de permanecer no grupo e o comprometimento com o grupo.

O estudo de Garcia-Prieto *et al.* (2003) teve foco no paradoxo da diversidade na composição dos membros de uma equipe. Se por um lado, a diversidade das perspectivas dos membros da equipe promete uma qualidade maior nas decisões, maior criatividade e mais inovação, por outro lado, ela também leva a uma probabilidade maior de tensões e conflitos. Não surpreendentemente as pesquisas ligando a diversidade à performance de equipes oferecem resultados contraditórios. Uma das explicações de Garcia-Prieto *et al.* (2003) reside na maneira como esta diversidade é definida, indo desde categorias discretas tais como idade e gênero, até atitudes mais gerais e preferências. A outra explicação complementa esta e esclarece que a diversidade é uma experiência subjetiva de categorias das quais os membros se sentem pertencer. Estas categorias,

ou identidades sociais, podem se tornar mais ou menos relevantes em diferentes contextos e em tempos diferentes. Além disso, estes autores concluíram que as avaliações cognitivas do conflito são influenciadas pela importância que cada um confere a essa identidade social, amplificada pelas emoções (BODTKER e JAMESON, 2001) que acompanham cada evento. Essas avaliações levam à escolha de estratégias (evitação, acomodação, colaboração, competição e compromisso) de comportamento diferentes em relação ao conflito, que foram estabelecidas na literatura (THOMAS, 1992), conforme discutiremos mais à frente (ver Figura 2.1).

Uma definição de conflito nas organizações diz que “existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe uma outra como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração, que poderá levá-lo, posteriormente, a reagir em face de outra parte” (RONDEAU, 1996, p. 206; THOMAS, 1992, p. 265). Ainda, segundo Rondeau, esta definição coloca em relevo duas características associadas à existência do conflito: a interdependência e a incompatibilidade. A interdependência entre as partes, por sua vez, remete às relações de poder, onde uma tenta impor certas limitações, restringindo as ações da outra parte. A incompatibilidade já depende da percepção e interpretação (THOMAS e PONDY, 1977) que cada indivíduo tem de sua frustração na origem e evolução do conflito. Barki e Hartwick (2003) reforçam estas duas características quando afirmam que o conflito interpessoal é um processo dinâmico que ocorre entre dois indivíduos e/ou grupos que estejam em relacionamentos interdependentes, e é mais provável de acontecer quando já existe uma variedade de situações anteriores e condições pessoais adversas. Estes autores sugerem que as definições de conflito podem ser delineadas sob a perspectiva de três temas ou características: discordância, interferência e emoção negativa.

Outro aspecto comum entre os estudiosos do conflito é a questão da percepção. Estes autores afirmam que o conflito só existe se ele for percebido por, pelo menos, uma das partes (MOSCOVICI, 2003a ; RONDEAU, 1996; ROBBINS,

1993; THOMAS, 1992). Além desta percepção do estado de conflito, Thomas e Pondy (1977) alertam que as atribuições de intenção podem também iniciar um episódio de conflito se a intenção atribuída antever um comportamento frustrante pela outra parte. Ao afirmarem isso, Thomas e Pondy (1977) retomam as teorias da interdependência e da profecia auto-realizada, que sustentam os efeitos da atribuição (HEIDER, 1970) e das interpretações das partes envolvidas na dinâmica do conflito.

Considerando o conflito dentro de uma organização, Rondeau (1996) propõe um modelo de diagnóstico do conflito baseado em três níveis diferentes de análise: a) **análise estrutural**, que enfatiza o estudo das condições prévias do conflito; b) **análise dinâmica**, que estuda o processo de trocas e de influências mútuas e c) **análise diacrônica**, que estuda as transformações do comportamento das partes à medida que o conflito progride.

A análise estrutural é apresentada neste modelo de diagnóstico sob quatro parâmetros: *predisposições* e *previsões* de cada parte para desenvolver o conflito; *pressões* do grupo de referência a que são submetidas as partes; *forças em jogo na negociação*, representadas pelo objeto em debate; e *quadro de referência*, que é o conjunto de regras, normas e métodos pertinentes ao conflito. Estes parâmetros resumem as variáveis que determinam o comportamento adotado pelas partes envolvidas.

Dentro do contexto da análise estrutural situam-se os trabalhos clássicos do comportamento em situações de conflito (RAHIM, 2002; THOMAS, 1992; RAHIM, 1983; BLAKE e MOUTON, 1979), onde as partes envolvidas teriam uma predisposição para assumirem um dos cinco estilos: *evitação*, *acomodação*, *colaboração*, *competição* e *compromisso*. Estes cinco estilos surgem de um modelo bidimensional, onde a abscissa assume a variável “disposição para cooperar”, que seria satisfazer as necessidades do outro, e, a ordenada assume a variável

“afirmação de si” (ou assertividade), que seria satisfazer os próprios interesses (ver Figura 2.1).

O estilo *acomodação* está associado com a tentativa de diminuir as diferenças e satisfazer as necessidades da outra parte, ou da coletividade, com baixa afirmação de si. O estilo *colaboração*, que caracteriza preocupação em satisfazer tanto os próprios interesses como os da outra parte (ganha-ganha), envolve abertura, troca de informação e exame das diferenças e criatividade para se chegar a uma solução efetiva para ambas as partes. O estilo oposto, a dominação (*competição*) caracteriza-se pela baixa preocupação em satisfazer os interesses dos outros e alta em satisfazer os próprios interesses. Finalmente, o estilo *compromisso*



Fonte: Rondeau (1996), adaptado de Thomas (1992).

Figura 2.1 – Estilos de comportamento em situação de conflito.

se caracteriza pela troca, onde ambos cedem um pouco para obterem uma solução aceitável, mesmo que não seja a solução completa do problema.

Apesar de parecer que os estilos *compromisso* e *colaboração* são os mais desejáveis, alguns autores (DUNHAM, 2003; RAHIM, 2002; RONDEAU, 1996; THOMAS, 1992) concluíram que o melhor estilo a ser adotado depende de cada situação. Rahim (2002) explora algumas situações onde um determinado estilo é mais apropriado do que o outro.

Ao estudarem os desdobramentos do conflito, De Dreu e Van Vianen (2001) concluíram que a reação ao conflito com foco na *competição* nunca representa uma resposta produtiva para a equipe e que a *evitação* do conflito tem sido a resposta mais praticada pelos membros que estão focados na eficiência da equipe. Surpreendentemente, a *colaboração*, ou o enfrentamento positivo do conflito, não tem trazido muitos benefícios para a equipe. A explicação apresentada por estes autores é que, geralmente, esses enfrentamentos não são bem conduzidos e se deparam com tensões e frustrações enraizadas de forma discrepante em relação às normas, aos valores pessoais, às preferências políticas e ao senso de humor, sendo difíceis de reduzi-las, simplesmente porque isso requer mudanças em assuntos fundamentais para a identidade de uma pessoa no curso de uma vida inteira. Significa que depende também do estilo pessoal com que cada um enfrenta as situações de conflito e não apenas de fatores externos (FRIEDMAN *et al.*, 2000). Já a pesquisa de Tjosvold *et al.* (2003) na China mostrou que tanto a *evitação* como a *competição* não aumenta a eficiência da equipe, enquanto a *colaboração* reforça o sentimento de interdependência e a busca pela eficiência da equipe.

Infelizmente, a atitude de enfrentar o conflito de forma adequada não é a situação mais comum, ou mais fácil (DE DREU e VAN VIANEN, 2001), e por isso torna-se necessária a ajuda de um mediador ou de um consultor. Esta experiência de mediação está bem documentada (GAGE, 2004; BOWDITCH e BUONO, 1997; CHANLAT, 1996; RONDEAU, 1996). Estes estudos oferecem uma idéia dos tipos

de conflitos organizacionais mais comuns e como eles têm sido contornados ou aproveitados para o crescimento e a preservação da empresa (DE DREU e VAN VIANEN, 2001; VAN DE VLIERT *et al.*, 1999; DAVIS, 1981; BLAKE e MOUTON, 1979; ARGYRIS, 1968).

Ao estudarem o efeito das emoções na escolha da estratégia de resolução dos conflitos, com foco nas variáveis assertividade (afirmação de si) e cooperação (disposição para cooperar), conforme Figura 2.1, Bell e Song (2005) perceberam que o preconceito atributivo de culpar a outra parte pelo conflito é inversamente proporcional às emoções positivas e diretamente proporcional à hostilidade. Também concluíram que a autocondenação está relacionada com as emoções autoconscientes. Estes autores sugerem a utilização de diversas metodologias para explorar as emoções (como as pessoas sentem e agem) individuais e os comportamentos de conflito no local de trabalho.

A análise dinâmica, como o próprio nome diz, busca compreender o que acontece no momento em que as partes entram em interação, como é a dinâmica das trocas. A qualidade da comunicação e o nível de respeito mútuo entre as partes vêm à tona, assim como a percepção que cada um faz do outro, à medida que novos acontecimentos surgem nesta dinâmica. Rondeau (1996) esclarece que esta análise serviu de base para o surgimento do fenômeno da mediação, reconhecida atualmente como um dos caminhos mais rápidos para a solução do conflito (GLASL e BALLREICH, 2003).

A análise diacrônica, segundo Rondeau (1996), vai além da dinâmica, pois agrega-lhe a história do conflito e sua perspectiva de melhoria ou de deterioração. Ela leva em conta a escalada do conflito, que pode evoluir, com o tempo, para uma aceleração e ruptura ou para uma desaceleração e conseqüentemente um novo equilíbrio entre as partes. Nesta perspectiva, este autor identifica o início do conflito a partir da deterioração da percepção de uma das partes e a conseqüente quebra da comunicação e aumento da desconfiança. Em seguida, no caso da

escalada, surge a acentuação da coerção em direção à outra parte, podendo chegar à ruptura. As interpretações recíprocas de cada parte durante esta escalada, aliada ao aumento da emotividade negativa (BELL e SONG, 2005; BODTKER e JAMESON, 2001; JEHN *et al.*; 1999; THOMAS, 1992) são considerados ingredientes agravantes em direção à ruptura. Por outro lado, o conhecimento deste processo e a necessidade de manterem uma relação de longo prazo podem levar as partes a adotarem estratégias mais pacíficas em direção à desaceleração do conflito (THOMAS, 1992).

Robbins (1993), um dos defensores deste tipo de análise, identifica cinco etapas no processo de evolução do conflito: 1) possível oposição ou incompatibilidade; 2) conhecimento e personalização; 3) as intenções; 4) a conduta e 5) os resultados.

Miall (2001) apresenta três escolas com conceitos diferentes, podendo ser complementares em alguns casos, para lidar com o conflito: Gestão do conflito, Resolução do conflito e Transformação do conflito. Os teóricos da gestão do conflito não acreditam na possibilidade de uma solução completa do mesmo e, por isso, sugerem o gerenciamento das diferenças, de forma política, ao invés da solução “justa e legal”, principalmente quando se trata de atores com mais poder do que outros, como é o caso de relações entre países ou comunidades. O desafio seria uma espécie de redirecionamento das diferenças e busca dos assuntos em que é possível uma convivência.

Ao contrário dessa visão do poder político, os teóricos da resolução de conflitos acreditam que as pessoas e comunidades não podem abrir mão de suas necessidades básicas, e, portanto, argumentam que é possível transcender os conflitos se as partes conflitantes puderem ser ajudadas por terceiros na condução desta resolução; se elas conseguirem explorar, analisar e refazer suas posições e interesses. Trata-se de procurar a raiz do conflito e identificar soluções criativas, de

forma a mover as partes de uma posição destrutiva para resultados positivos do conflito para ambas as partes.

Já os teóricos da transformação do conflito (REIMANN, 2003; MIAL, 2001; LEDERACH 1995; VAYRYNEN, 1991) não acreditam serem suficientes o reposicionamento de interesses e a identificação de soluções ganha-ganha para um determinado conflito, uma vez que o relacionamento continua e as partes estão sujeitas a novas situações de conflito. Para isso sugerem metas de transformação a longo prazo, através da mudança cultural. A abordagem diacrônica situa-se dentro desta escola, pois, como afirma Rondeau (1993), o conflito é considerado sob uma perspectiva de interação contínua, onde as partes precisam viver juntas numa relação de longo prazo, e, portanto, haveria uma redução no interesse de uma tentar dominar a outra.

Vayrynen (1991), também partidário da transformação do conflito ao invés da gestão pura e simples, classifica as transformações oriundas do conflito de quatro maneiras: quanto aos atores, podendo surgir mudanças internas entre as partes ou o aparecimento de novas partes; quanto aos assuntos, podendo haver alteração na agenda; quanto às regras e normas, que também sofrerão alterações e quanto à estrutura inteira do relacionamento e distribuição de poder.

Embora pareça que a perturbação ameaçadora seja de uma fonte externa, isto é, por causa de uma outra pessoa, os conflitos anunciam, ou trazem à tona, um desconforto que não existia ou que estava escondido dentro da própria pessoa (FRIEDMAN *et al.*, 2000). Em outras palavras, o conflito, uma vez declarado ou reconhecido, pode trazer grandes oportunidades de aprendizagem e evolução tanto no nível pessoal quanto no profissional. No caso de uma relação societária, em que existe um motivo claro entre os sócios para permanecerem juntos, qual seja o desenvolvimento de uma empresa com fins lucrativos, os conflitos geralmente aparecem quando os objetivos e os procedimentos para alcançá-los não estão alinhados, ou pelo menos não estão no entender de um dos sócios. Este tipo de

conflito é chamado pelos estudiosos (HARTWICK e BARKI, 2004; TJOSVOLD *et al.*, 2003; BODTKER e JAMESON, 2001; AMASON *et al.*, 1995) de conflito de tarefa, que pode ser, segundo Robbins (1993) funcional ou disfuncional. Funcional, quando reforça as metas do grupo e melhora seu rendimento, e disfuncional, quando entorpece o rendimento do grupo.

Schilling (2003) aborda várias maneiras de lidar com um conflito, sendo cada uma delas mais ou menos adequada para determinada situação, ou fase do conflito, ou personalidade das pessoas, ou tempo disponível para a solução ou ainda segurança física das partes envolvidas. Esta autora enumera, portanto, dez estratégias, que representam uma extensão do modelo bidimensional (BLAKE e MOUTON, 1979) comentado anteriormente, para controlar conflitos diários: abandonar, evitar, dominar, obrigar, pedir ajuda, humor, postergar, comprometer, integrar e colaborar com a solução do problema. Em todas as estratégias sugeridas fica evidente que pelo menos uma das partes tem o controle, ou o desejo de superar o conflito de forma saudável. Neste sentido, esta pessoa não estando completamente submersa no transe da confusão, poderia dar partida no processo de resolução do conflito de forma mais consciente.

Apesar de todos estes estudos, e outros mais que não foram citados aqui, a competência para lidar com conflitos, tanto no nível organizacional quanto no pessoal, ainda está muito longe do desejável. Moscovici (2003a), em sua pesquisa com gerentes brasileiros, mostrou que o item “lidar com conflito” ficou entre as três habilidades mais fracas da competência interpessoal, tanto em termos de autopercepção quanto da percepção de seus superiores e subordinados diretos.

2.4 – Crítica à literatura atual

Diante do que foi apresentado nesta revisão, percebe-se que não existe ainda uma riqueza de estudos sobre a dinâmica interpessoal em sociedades

empresariais não familiares. Vale esclarecer que a literatura sobre casais empreendedores (*co-preneurs*) e sobre empresas familiares já aparece com frequência tanto nos *sites* comerciais na *Internet*, como nas bases de dados acadêmicas e em periódicos nacionais e internacionais (LIANG e DUNN, 2003; TOMPSON e TOMPSON, 2000; GERSICK, 1997).

A maior parte da literatura sobre sociedades, discutidas nesta revisão, se enquadra numa perspectiva normativa, de difícil absorção pelos sócios por alguns motivos, ora identificados. Em primeiro lugar, apesar de prever situações cruciais do relacionamento, este modelo normativo não esclarece as reais dificuldades enfrentadas no dia-a-dia, pelos sócios, para darem conta dos conselhos advindos de seus consultores. Em segundo lugar, por não focar no dia-a-dia, também não detecta os primeiros sinais das divergências e os sentimentos dos sócios diante da iminência do conflito. Uma terceira deficiência diz respeito às especificações de “x passos”, que não contemplam as situações não padronizadas, em que o sócio se encontra na realidade. Por último, ela parece inferir uma carga de culpa na pessoa que não seguir aqueles passos, eximindo-se de qualquer “responsabilidade” por um eventual insucesso. Soma-se a isso alguns preconceitos e dificuldades de comunicação que estes empreendedores têm para assumirem suas limitações interpessoais e terem a coragem de buscar ajuda.

A tese de Ullmen (2002), cuja pesquisa procurou identificar a natureza e o grau de envolvimento interpessoal entre os sócios, começa a suprir a segunda deficiência, apontada acima. Ao classificar e identificar estes relacionamentos de MI (minimal involvement) e SI (significant involvement), este autor dá um zum na interação entre os sócios. Ele entra no dia-a-dia destes, na intimidade do relacionamento e registra algumas atitudes e emoções e suas conseqüências na continuidade da sociedade. Adicionalmente, identifica o aprendizado significativo entre os sócios SI, proveniente dos conflitos severos. Entretanto, apesar da grande contribuição de Ullmen, ainda permanecem algumas deficiências, que podem ser preenchidas: 1) análise da dinâmica do conflito e das estratégias escolhidas pelos

sócios; 2) prospecção de atributos significativos na dinâmica interpessoal, tais como os identificados na literatura normativa (confiança, complementaridade, personalidade, respeito, compreensão, comunicação, ética, interesses pessoais, entre outros); 3) análise da dinâmica interpessoal, com sócios do mesmo gênero e de gêneros diferentes, comparando as atitudes femininas com as masculinas (a tese de Ullmen abordou indiscriminadamente as atitudes provenientes dos dois gêneros) e 4) análise mais consistente com as teorias sobre relacionamento interpessoal e com teorias sobre conflito. Sobre esta última questão, Ullmen faz uma revisão bibliográfica simples e praticamente não a insere na análise de dados.

As abordagens teóricas revisadas nesta tese concentram-se nas teorias mais utilizadas pelos estudiosos do comportamento organizacional, tendo suas origens nas teorias da personalidade e da psicologia social. Dentre estas teorias derivadas, a Teoria da Atribuição (HEIDER, 1970) se apresenta como uma espinha dorsal de onde partem outras teorias, como a da Interdependência de Thibaut e Kelley (RUSBULT e VAN LANGE, 2003; GARCIA-MARQUES e GARCIA-MARQUES, 2003) e outros estudos sobre conflitos e performance de equipes (GARCIA-PRIETO *et al.*, 2003; JEHN *et al.*, 1999; AMASON *et al.* 1995; THOMAS e PONDY, 1977). Além destas, a teoria da Inteligência Emocional (RAHIM, 2002; GARDNER, 2000; GOLEMAN, 1995), tem sido utilizada com sucesso nas empresas e na comunidade científica pela facilidade com que ela se popularizou e ganhou a compreensão do senso comum.

A discussão sobre conflito mereceu destaque nesta revisão em função de sua presença, pela natureza intrínseca, dentro da dinâmica interpessoal. Além disso, por não haver uma literatura específica sobre sócios, estes estudos são relevantes para dar sustentação aos achados desta tese. Foi observada também uma carência na literatura sobre conflitos interpessoais e intragrupais dentro das organizações, estando concentrada em conflitos intergrupais e interorganizacionais (DE DREU e VAN VIANEN, 2001; COOPER e FAZIO, 1979). Os estudos mais

recentes sobre o conflito nas organizações (BELL e SONG, 2005; RAHIM, 2002; RAHIM *et al.*, 2002) tomam como base o modelo proposto por Thomas (1992) e agregam a contribuição da teoria da Inteligência Emocional (TJOSVOLD *et al.*, 2003; RAHIM, 2002) e da teoria da interdependência (THOMAS e PONDY, 1977).

Esses dois blocos de teorias, sobre o relacionamento interpessoal e sobre conflitos, já representam o primeiro passo na proposta de preencher uma das deficiências na tese de Ullmen. Na presente pesquisa, onde o relacionamento interpessoal está sendo investigado entre díades, podendo também ser considerado um pequeno grupo dependendo do número de sócios, as teorias da atribuição e da interdependência surgem como o suporte mais relevante, como será confirmado no capítulo referente à apresentação e análise de dados. A análise do conflito também resgata estas teorias.

As outras duas propostas referem-se aos segundo e terceiro objetivos específicos, apresentados no capítulo 1, que potencialmente, poderão preencher as primeira e segunda deficiências identificadas na tese de Ullmen.

Com a intenção de esclarecer como estes objetivos serão alcançados, segue-se uma discussão sobre a metodologia e os instrumentos utilizados.

3. METODOLOGIA

Ao olhar a pesquisa do ponto de vista metodológico, tem-se obrigatoriamente que voltar a atenção para as perguntas que a originam. Em outras palavras, o tipo de pergunta define automaticamente uma direção no caminho metodológico, que vai sendo esclarecido à medida que vamos nos aprofundando no conhecimento das possibilidades que a Ciência oferece no momento desta escolha. É comum acontecer esta escolha durante o contato do pesquisador com as disciplinas cursadas no início do doutorado, ocasião em que o leque de possibilidades se abre e encanta o pesquisador.

A evolução da Ciência tem sido marcada por diversas correntes de pensamento e, conseqüentemente, por diversos caminhos a fim de cumprir o seu papel de construir conhecimento e compreender o mundo, sobretudo quando se refere às Ciências Sociais (ALVES-MAZZOTTI, 2001; PATRÍCIO *et al.*, 1999). Esses caminhos são experimentados pelos pesquisadores de acordo com as suas preferências individuais, com a cultura e com o momento histórico do conhecimento.

De acordo com Alves-Mazzotti (2001) as duas últimas décadas têm se caracterizado por uma busca de novos caminhos, mais adequados às necessidades e propósitos atribuídos a esses ramos [ciências sociais] do conhecimento, o que tem resultado numa multiplicidade de procedimentos, técnicas, pressupostos e lógicas de investigação, e também em tensões, ambigüidades, questionamentos e redirecionamentos.

A declaração do problema de pesquisa é, segundo Merriam (1998), seguida por perguntas, que refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais significativos para se estudar, passando a dirigir a investigação e a maneira de coletar os dados. Miles e Huberman (1994) acrescentam que as perguntas de pesquisa servem para limitar a investigação e dar-lhe foco.

Assim, de acordo com o momento histórico em que as Ciências Sociais estão vivendo, revelando essa multiplicidade de caminhos, e, tendo em vista o tipo de formulação do problema desta pesquisa, apresenta-se, a seguir, o caminho metodológico escolhido para auxiliar na compreensão do fenômeno estudado.

3.1 – O paradigma interpretativista

A observação e interpretação de um fenômeno social são consideradas, tanto pelos cientistas como pelo senso comum, muito mais difíceis e complexas do que a observação e interpretação dos fenômenos naturais, concernentes, por exemplo, à Engenharia. Para facilitar este trabalho dos pesquisadores, é necessário estabelecer uma certa disciplina intelectual (TRIVIÑOS, 1992) na construção do conhecimento, procurando-se optar por suportes teóricos e métodos de análise coerentes.

Voltando então ao tipo de problema desta pesquisa, que coloca em relevo as percepções dos sujeitos sobre o fenômeno e, sobretudo, salienta o significado desses fenômenos para as pessoas envolvidas, o método interpretativista apresentado por Burrell e Morgan (1979) surge, como uma opção forte e coerente, na busca destas respostas.

A idéia central de Burrell e Morgan (1979) é a de que todas as teorias sociais são fundamentadas em uma filosofia de ciência e também numa teoria de sociedade. Eles sustentam que no campo das ciências sociais podem-se encontrar duas dimensões, *a priori*:

1) uma da natureza da ciência, que vai de visão de mundo subjetiva a uma visão de mundo objetiva;

2) outra de natureza da sociedade, que vai de uma postura de sociologia da regulação a uma postura de sociologia da mudança radical.

A visão de mundo subjetiva dá ênfase às diversas possibilidades de interpretação, à dualidade, enquanto a visão objetiva pressupõe uma realidade concreta, com foco no que é observável do mundo externo.

A sociologia da regulação procura dar ênfase na unidade e na coesão, enquanto que a sociologia da mudança radical procura privilegiar a emancipação do homem em relação à estrutura que o limita ou impede o seu desenvolvimento.

As duas dimensões são consideradas quadros de referência diferentes e alternativos na análise dos processos sociais. Combinadas com as dimensões objetiva e subjetiva sobre a natureza da ciência resultam em quatro paradigmas científicos distintos, que podem ser melhor compreendidos na figura a seguir:

- a) paradigma funcionalista;
- b) paradigma estruturalista radical;
- c) paradigma humanista radical;
- d) paradigma interpretativista.

Sociologia da Mudança Radical			
Dimensão Subjetiva	Humanismo Radical	Estruturalismo Radical	Dimensão Objetiva
	Interpretativismo	Funcionalismo	
		Sociologia da Regulação	

Fonte: Burrell e Morgan (1979) e Morgan (1980)

Figura 3.1: Paradigmas nas ciências sociais

Estes quatro paradigmas, tomados juntos, fornecem um mapa para negociação da área de interesse de pesquisa. Como orientação, fornecem

parâmetros para estabelecer onde o pesquisador está, onde esteve e aonde será possível ir *a posteriori*. Adicionalmente possibilita uma visão global das tendências das pesquisas em Ciências Sociais. Dentro deste mapa, foi escolhido o paradigma interpretativista, descrito a seguir, por oferecer um caminho mais coerente com o tipo de formulação da pergunta de pesquisa.

O paradigma interpretativista adota uma abordagem social da regulação, mas possui concepção de análise da sociedade subjetivista. Pretende compreender a natureza fundamental do mundo no nível da experiência subjetiva, a explicação estaria dentro da consciência individual e da subjetividade, no quadro de referência do participante, como oposto ao observador da ação. Considera o mundo social como um processo emergente, criado pelos indivíduos, abordagem esta nominalista, antipositivista, voluntarista, ideográfica e quântica. Fundamenta-se na visão de que o que acontece na realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas equivale ao resultado das experiências subjetivas e intersubjetivas das pessoas.

A sociologia interpretativa está preocupada com o entendimento da essência do mundo (vida) diário. Em termos analíticos, é subscrito por um envolvimento com questões relacionadas à natureza do *status quo*, à ordem social, ao consenso, à integração social e coesão, à solidariedade e à realidade. Este paradigma tem raízes na tradição idealista alemã de pensamento social, fundamentada na filosofia de Kant, o que reflete uma filosofia social com ênfase na natureza essencialmente espiritual do mundo social.

A opção pelo paradigma interpretativista, que delimita uma visão subjetiva da realidade, é indicada quando se deseja compreender fenômenos sociais e os significados construídos pelos sujeitos a partir de suas experiências vividas (PATRÍCIO *et al.*, 1999; MERRIAN, 1998; MINAYO, 1994; VAN MANEN, 1990).

Os métodos de investigação usados nas pesquisas interpretativistas têm como objetivo revelar os significados que as pessoas atribuem à vivência de um fenômeno social. A interpretação e a compreensão dos significados é uma forma de obter conhecimento acerca do fenômeno estudado (PATRÍCIO *et al.*, 1999; TAYLOR e BOGDAN, 1998; HUGHES, 1983).

Para se chegar à percepção dos significados nos comportamentos observados e, conseqüentemente, à compreensão do fenômeno é necessário um contato direto e prolongado do pesquisador com o campo. Nessa ocasião é exigida do pesquisador uma postura contemplativa, isenta de preconceitos e opiniões de forma a extrair os significados na perspectiva dos participantes da pesquisa e não do pesquisador (MERRIAN, 1998).

Ao invés de estabelecer hipóteses e testar teorias, a abordagem interpretativa emprega uma estratégia de pesquisa indutiva (MERRIAN, 1998; TAYLOR e BOGDAN, 1998) no sentido de clarificar como cada parte de um fenômeno está ligada para formar o todo e assim ajudar a compreendê-lo. Considerando que os pesquisadores interpretativistas não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não existe a preocupação em buscar dados ou evidências que corroborem ou rejeitem tais suposições. Na abordagem interpretativa os pesquisadores partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer do processo de investigação.

Os estudos interpretativos têm como objetivo apresentar uma descrição e análise dos dados e não a construção de uma teoria fundamentada nos dados. Essa descrição e análise devem levar o leitor a verificar que os dados apresentados na pesquisa são consistentes (MERRIAM, 1998).

A tarefa de chegar a esta consistência não é linear⁵, pois tratando-se de um

⁵ – A linearidade, aqui referida, significa que este tipo de análise de dados não segue o caminho positivista, em que os dados são coletados, depois analisados e na mesma seqüência, chega-se às conclusões. Aqui, muitas vezes torna-se necessário voltar à coleta, já estando na fase de análise.

processo indutivo, nem sempre o pesquisador consegue registrar conscientemente as razões que o levaram a relacionar os dados entre si; ele sabe apenas que houve muitos *insights*. Nessa atividade o pesquisador opera com fragmentos de dados concretos, extraídos das entrevistas com os participantes, e, ao mesmo tempo, com os inúmeros conceitos (abstratos) presentes em sua mente. A observação de determinados padrões que se repetem na maior parte dos dados coletados é o primeiro passo para a fase de construção de categorias (ou temas). Segundo Merriam (1998) a criação de categorias é, por um lado um processo indutivo, e por outro, tem uma orientação advinda do propósito do estudo, dos conhecimentos do investigador e dos significados que foram comunicados pelos próprios participantes.

Os significados revelados pelos participantes constituem, em última análise, a maior riqueza da pesquisa interpretativista, ao lhe conferir a tão exigida validade. Sobre isso, Merriam (1998) comenta que um dos pressupostos que fundamenta a pesquisa interpretativista é o entendimento da realidade como multidimensional e dinâmica, e, portanto, não se pode garantir que a replicação de um estudo interpretativo vá produzir os mesmos resultados. A validade na pesquisa interpretativista pode ser mais difícil de ser vista do que na pesquisa positivista num primeiro momento, mas o leitor pode percebê-la claramente quando estiver inserido em contexto semelhante.

No contato do pesquisador com o seu sujeito de pesquisa dá-se a revelação do fenômeno, a evidência, através de sua percepção e da consciência do sujeito. “O ponto de surgimento da verdade é, com efeito, esta experiência vivida, esta vida atual da consciência pela qual estes objetos e este mundo estão agora diante de mim sem que eu possa recusar sua presença” (DARTIGUES, 1973, p. 83). Segundo Moreira (2002) é importante a experiência tal como se apresenta, e não o que possamos pensar, ler ou dizer acerca dela. O que interessa é a experiência vivida no mundo do dia-a-dia da pessoa.

Conforme comentado anteriormente, o que se busca na pesquisa interpretativista é a compreensão do fenômeno estudado. É importante esclarecer também a diferença entre a compreensão e o entendimento intelectual. Morin (2001) esclarece que a compreensão humana vai além da explicação e que esta é suficiente para a compreensão intelectual ou objetiva das coisas anônimas ou materiais, mas insuficiente para a compreensão humana. Morin (2001, p. 94), acrescenta que “compreender significa intelectualmente apreender em conjunto, *comprehendere*, abraçar junto (o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno)”. Este conceito de Morin nos remete a Max Weber (1864-1920), que se “opunha à utilização dos métodos das ciências naturais no estudo da sociedade, propondo em seu lugar a apreensão empática do sentido finalista da ação” (GIL, 1999, p. 39). Este procedimento que Weber chamava de compreensão envolvia uma reconstrução no sentido subjetivo original da ação e o reconhecimento da parcialidade da visão do observador.

Ricoeur (1990) também chama a atenção para a questão da compreensão. “O compreender, não se dirige, pois, à apreensão de um fato, mas à de uma possibilidade de ser. [...] compreender um texto não é descobrir um sentido inerte que nele estaria escondido, mas revelar a possibilidade de ser indicado pelo texto”(pág. 33). Compreender, resume Ricoeur, “é compreender-se diante do texto” (pág. 58), o que, a meu ver, fortalece a validade na pesquisa interpretativista.

3.2 – Coleta de dados

Para obter maior coerência em relação às escolhas metodológicas descritas acima, torna-se imperativo escolher um canal de comunicação entre o pesquisador e o fenômeno pesquisado que permita uma coleta de dados de forma abrangente, intensa e profunda. A abrangência do modelo da entrevista profunda, descrita mais a frente, promete trazer esta coerência, neste contexto.

O processo de coleta de dados baseia-se fundamentalmente na linguagem verbal, que permite a utilização de um conjunto de conceitos semânticos, fáceis de serem esclarecidos entre o pesquisador e o participante da pesquisa. Van Manen (1990) observa o quão didática é a linguagem se estivermos atentos até para a mais comum das expressões associadas com o fenômeno que queremos estudar. A razão disso é que, em sua maioria, as frases idiomáticas nascem da experiência vivida. Por isso, acrescenta, "não se coleta cegamente uma multiplicidade de itens lingüísticos associados de certa forma com o fenômeno. O pesquisador reflexivamente se retém nas manifestações verbais que pareçam possuir significado interpretativo para a atual descrição e construção das categorias" (VAN MANEN, 1990).

Este processo de construção das categorias pode ser enriquecido, ainda na fase de coleta de dados, com a sugestão de Van Manen (1990) sobre os quatro temas existenciais que podem provar ser especialmente úteis como guias para reflexão no processo de pesquisa: *espaço vivido* (espacialidade), *corpo vivido* (corporabilidade), *tempo vivido* (temporariedade), e *relação humana vivida* (relacionabilidade ou comunismo). Estes temas servem como pano de fundo durante as entrevistas em que se pretende ter o contato com a experiência vivida pelo sujeito da pesquisa.

3.2.1 – Processo de coleta

Antes de coletar os dados é preciso definir a amostra. Neste caso, o tipo de amostra adotado foi a intencional, não-probabilística, que, segundo Merriam (1998), é a mais adequada quando se trata de descobrir o que ocorre (qual o fenômeno) e as implicações destas ocorrências, assim como as relações entre as ocorrências. Uma das vantagens deste tipo de amostra é permitir ao pesquisador optar por uma amostra que tenha vivenciado de forma profunda a experiência do fenômeno a ser estudado. Isso exige considerável conhecimento da população e do subgrupo selecionado (GIL, 1999). Minayo (1994) acrescenta que este tipo de

pesquisa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade; ao invés disso, é mais importante perguntar “quais indivíduos sociais têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?”

O processo de identificação destes indivíduos sociais começou com uma visita à ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) e ao CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), ambos no município de Florianópolis, SC, para identificar as empresas com um histórico de sociedade. A partir destas listagens, procurou-se informação sobre a idade destas empresas, escolhendo-se aquelas com mais de cinco anos, para que a experiência de sociedade fosse mais densa e rica. A escolha de empresas com mais de cinco anos se baseia no fato de que é necessário um tempo mínimo de convivência entre os sócios para que seja possível compartilhar a experiência vivida. Além disso, se depois de cinco anos a empresa ainda existe de forma ativa, mesmo que ainda não tão bem sucedida como os donos gostariam, significa que o relacionamento está latente de alguma forma: amigável ou conflituoso. Outro fator que reforça esta escolha se baseia na atitude das pessoas, percebida pelo senso comum (HEIDER, 1970), ao reconhecer que elas preferem falar de seus sucessos ao invés de seus fracassos.

Foi entregue pessoalmente em cada empresa uma carta-convite para participar desta pesquisa, onde era solicitada uma reunião prévia com um ou mais sócios para explicação mais detalhada do objetivo da pesquisa e do método de coleta de dados. Nem todos responderam favoravelmente a este chamado, alegando falta de tempo para as entrevistas. Embora não tenha sido trabalhada a verdadeira causa da não participação na pesquisa, ficou muito claro para mim, em algumas destas desculpas, que havia um problema sério de relacionamento nestas empresas e que um ou mais sócios não estavam dispostos a enfrentá-lo ou a ficarem expostos durante uma entrevista.

Em alguns casos a apresentação de alguns candidatos à entrevista por um amigo em comum facilitou a receptividade por parte dos empresários, uma vez que este amigo dizia de antemão que eu era engenheira e não tinha a menor pretensão de fazer análises psicológicas, ou apontar os erros; apenas tentar descobrir como se desenvolve o relacionamento dentro de uma sociedade empresarial de base tecnológica.

A partir do contato inicial na reunião prévia a relação de confiança entre mim (entrevistadora) e os entrevistados cresceu gradativamente, facilitando assim a revelação das experiências de cada um. Este relacionamento interpessoal vivenciado por ambas as partes foi excelente, extremamente profissional, respeitoso e rico em aprendizagem. Todos os que aceitaram participar consideraram o tema muito relevante e demonstraram uma motivação extra além de aproveitar a oportunidade da pesquisa para fazerem uma reflexão para si mesmos: que esta reflexão servisse para outras pessoas, como por exemplo, para os alunos egressos de um curso de engenharia, como eles foram um dia.

A decisão de concentrar as entrevistas nas pessoas e não nas empresas justifica-se pela intenção de aproveitar as experiências vividas dos sócios em qualquer época e não atrelá-las à empresa atual. Assim foram entrevistadas sete pessoas, aqui denominadas de sócios para fazer jus ao tema da pesquisa. Este número é fruto dos aceites das cartas-convite.

Destes sete, alguns pertencem à mesma empresa e outros já não são mais sócios de ninguém, mas concordaram em compartilhar a experiência da sociedade. Para melhor entendimento, estas sete pessoas estão distribuídas em cinco empresas. Mesmo tendo tido a permissão de alguns para divulgar o nome de suas empresas, aqui serão preservados tanto o nome das empresas quanto dos participantes. A maioria dos sócios está na faixa de 40 a 50 anos, com exceção de um que está na faixa dos trinta. Nenhum deles tem mais de cinquenta anos e todos são do sexo masculino. A figura 3.2 oferece mais informações sobre o perfil das empresas.

Empresa	Natureza do negócio	Nº. de sócios-proprietários	Idade da empresa (em 2006)
1	Conversores elétricos	4	16 anos
2	Painéis eletrônicos	2	16 anos
3	Sistemas e Automação	2	19 anos
4	Segurança eletrônica	2	11 anos
5	Soluções interativas	1	11 anos

Figura 3.2 – Perfil das empresas

Uma vez reconhecida a amostra, passou-se à fase de coleta de dados propriamente dita, tendo o cuidado de confirmar com os entrevistados os significados das palavras e expressões proferidas, quando havia dúvida. Em alguns momentos as mensagens não verbais (PATTON, 1980) ajudaram também a esclarecer estes significados. Desta forma, o meio utilizado para trazer os dados à tona foi, essencialmente, a linguagem.

3.2.2 – Entrevista profunda

O modelo de entrevista em profundidade, adotado nesta pesquisa para se chegar aos dados, envolve a condução de uma série de três entrevistas separadas com cada participante (SEIDMAN, 1998). O método combina entrevista focada na história de vida e entrevista em profundidade em relação aos temas que emergem durante a entrevista. Contrastando com a entrevista estruturada, o método da entrevista em profundidade é mais flexível e dinâmico, além de não diretivo e não padronizado. Nesta abordagem, os entrevistadores usam, primariamente, questões sem limite. A maior tarefa deles, entrevistadores, é construir e explorar sobre as respostas das questões feitas e respondidas pelos participantes. O objetivo é ter o participante reconstruindo sua experiência dentro do assunto sob estudo (ALVES-MAZZOTTI, 2001; SEIDMAN, 1998; TAYLOR e BOGDAN, 1998).

O processo assemelha-se ao de uma mineração, começando com uma provocação mais aberta, que faz emergir várias “pedras” e posteriormente

trabalha-se em cima das questões que vão surgindo, no sentido de identificar melhor o quê exatamente está emergindo.

O comportamento das pessoas torna-se significativo e compreensivo quando colocado no contexto de suas vidas e as vidas daqueles que o cercam. Sem contexto, há pouca possibilidade de explorar o significado de uma experiência, daí a importância de entrar no mundo da vida, ou o mundo social (SCHUTZ, 1979), de cada entrevistado. Este significado não se consegue com apenas uma entrevista, com apenas um contato. Assim, a primeira entrevista estabelece o contexto da experiência dos participantes. A segunda permite aos participantes reconstruírem os detalhes de suas experiências dentro do contexto no qual ocorre. E a terceira, encoraja os participantes a refletirem sobre o significado de suas experiências apreendidas por eles. A terceira entrevista só será produtiva se os fundamentos para ela tiverem sido estabelecidos nas duas primeiras.

Segundo Patton (1980), qualquer entrevista face a face é também uma observação. O entrevistador habilidoso é sensível às mensagens não verbais, aos efeitos do cenário da entrevista, e às nuances do relacionamento. Enquanto estes fatores subjetivos são às vezes considerados como ameaças à validade, por outro lado, eles podem ser fatores fortes, pois o entrevistador habilidoso pode usar a flexibilidade e a intuição para garantir um entendimento profundo e detalhado da experiência do participante. Quando nós pedimos aos participantes para reconstruírem os detalhes de suas experiências, eles estão selecionando eventos do passado e, assim fazendo, conferem significado para eles. Quando nós pedimos aos participantes para contar a história de suas experiências, eles emolduram alguns aspectos, com início, meio e fim, e como resultado, torna-o significativo mesmo que seja a primeira, a segunda ou a terceira entrevista.

Seidman (1998), baseando-se no pensamento vygotskyano, enfatiza que “todas as palavras que as pessoas usam para relatar suas histórias são um microcosmo de suas consciências”. O autor ressalta que o principal objetivo de entrevistar em profundidade implica em se chegar ao âmago (essência) sobre as

experiências vividas das outras pessoas, em suas palavras: “a questão de entrevistar em profundidade é o interesse em entender a experiência de outras pessoas e o significado que elas fazem de sua experiência”. Estar interessado nos outros é a chave para algumas das suposições básicas subjacentes na técnica de entrevista.

Patton (1980) acrescenta que as citações dos entrevistados revelam os níveis de emoção e o caminho pelo qual eles organizam seus pensamentos a respeito do que está acontecendo, sobre suas experiências e percepções básicas.

A qualidade da informação, bem como a sua validade e o critério de verdade são colocados em cheque em qualquer pesquisa científica e, aqui, aparece outra vantagem do método da entrevista profunda: a possibilidade da verdadeira compreensão intersubjetiva. Segundo Schutz (1979), a compreensão subjetiva é a compreensão motivacional, das motivações do outro, o que, com paciência, se evidencia durante o ciclo das três entrevistas.

Para Gadamer (1998) a conversação é um processo pelo qual se procura chegar a um acordo, a uma compreensão de algo. É importante, para tal, que se acolha a opinião do outro sobre a coisa (ou sobre o fenômeno) e assim ambos, entrevistador e entrevistado, podem chegar a um acordo sobre o significado desse fenômeno, que o torna válido. Esta é basicamente a função da terceira entrevista.

3.3 - Análise dos dados: identificando as pedras

A análise dos dados na pesquisa qualitativa requer do pesquisador alguma criatividade, capacidade imaginativa e humildade para dar o salto do conhecido para o desconhecido. Aqui se busca mostrar o caminho que se percorreu e o conhecimento construído (TRIVIÑOS, 1992).

A análise é um processo de resolução de dados em seus componentes constituintes para revelar seus temas característicos e padrões. Ela também é

subdivida em três processos integrados entre si: descrição, classificação e conexão (COFFEY E ATKINSON, 1996).

A descrição oferece uma compreensão do contexto da ação, assim como as intenções do ator social e o processo no qual a ação social está inserida. A classificação implica em ordenar e estabelecer uma sequência de forma a dar significado aos dados, através da categorização desses dados em temas ou códigos. Em seguida a análise destes temas evidencia padrões e conexões, que emergem quase intuitivamente (COFFEY e ATKINSON, 1996). Em outras palavras, Bogdan e Biklen (1994) afirmam que a análise envolve um trabalho de organizar os dados, quebrando-os em unidades gerenciáveis, sintetizando-os, buscando padrões, descobrindo o que é importante e o que deve ser aprendido e decidindo o que você, enquanto pesquisador, contará aos outros.

O processo analítico de categorização e busca de significados envolve um movimento de ida e volta entre fragmentos de dados concretos, extraídos das falas dos participantes e os conceitos abstratos, entre o raciocínio indutivo e dedutivo, entre a descrição e a interpretação, entre a escrita e a reescrita (MERRIAM, 1998; VAN MANEN, 1990).

Os resultados da pesquisa interpretativista são descritos a partir da orientação dos participantes, em vez de serem codificados em linguagem científica ou teórica. Usam-se as palavras reais dos participantes para ajudar na descrição. O pesquisador então identifica “temas” nos dados e a partir dos temas é desenvolvida uma explicação estrutural (MOREIRA, 2002). Estes temas são as pedras preciosas que compartilho com o leitor.

3.3.1 – Método de análise

O método de análise adotado foi a categorização de temas, utilizando, inicialmente, as abordagens sugeridas por Van Manen (1990) para descobrir ou isolar aspectos temáticos de um fenômeno num texto:

- **abordagem holística:** analisa-se o texto na sua totalidade e pergunta-se “qual frase pode capturar o significado fundamental ou a principal significância de todo o texto”. Então tentamos expressar aquele significado pela formulação de uma frase;

- **abordagem seletiva:** escuta-se ou lê-se um texto várias vezes e se pergunta, qual afirmação ou frase parece particularmente essencial ou relevante sobre o fenômeno ou experiência que está sendo descrita? Então estas afirmações são circuladas ou salientadas;

- **abordagem detalhada:** olha-se para cada sentença e se pergunta, o que faz esta sentença revelar sobre o fenômeno ou experiência que está sendo descrita?

Desta forma, utilizei a abordagem holística para sintetizar o entendimento de cada sócio sobre a sociedade, a abordagem seletiva para identificar os temas mais relevantes e concernentes aos objetivos específicos, e, finalmente a abordagem detalhada me permitiu identificar as sentenças que pudessem ser compartilhadas com o leitor, a fim de ilustrar e registrar as descobertas desta tese. Esta abordagem detalhada exige um número elevado de registros e releituras que pode ser facilitado com o uso de programas de computador (COFFEY e ATKINSON, 1996).

A análise de dados foi norteadada pelo objetivo geral e pelos objetivos específicos. Assim, tomando como objetivo geral a compreensão do relacionamento societário, foi possível alcançá-lo buscando primeiro os objetivos específicos, já mencionados no Cap. 1, repetidas a seguir:

- 1) Descrever o processo de formação de sociedades empresariais em empresas de base tecnológica, identificando o critério de escolha dos sócios entre si.
- 2) Identificar a dinâmica do relacionamento interpessoal, no dia-a-dia.
- 3) Identificar a dinâmica dos conflitos, desde os fatores que os desencadeiam até a solução dos mesmos.

Como não existia um roteiro de perguntas, pois o método adotado foi o da entrevista não-estruturada, não houve, pelo menos nas duas primeiras entrevistas, perguntas específicas e diretas relacionadas com estes três objetivos específicos. Como consequência, os temas foram surgindo naturalmente e de maneira intrincada, à medida que os participantes faziam seus relatos. Entretanto, na terceira entrevista, ocasião em que a maioria destes temas já tinha sido identificada, através da abordagem seletiva (VAN MANEN, 1990), foram feitas perguntas mais objetivas para esclarecer a importância dos temas no discurso de cada um. Neste momento aproveitei para testar temas que surgiram nas falas de outros sócios na intenção de confirmar se era uma questão de linguagem diferente para um mesmo significado ou se os significados eram mesmo diferentes. Por exemplo, às vezes usavam o termo “visão” como sinônimo de “objetivo da empresa”.

A análise de dados, portanto, teve seu início a partir da primeira entrevista, ao se vislumbrar um assunto com possibilidade de se tornar um tema. Como já foi dito, o método das três entrevistas em profundidade assemelha-se a um processo de mineração, onde uma primeira “peneirada” traz as pedras misturadas com o barro e depois de lavadas, torna-se mais fácil diferenciá-las.

Para auxiliar a identificação e registro das citações, dos códigos e, seqüencialmente, dos temas, utilizei um *software* que dispõe de vários recursos, conforme sugere Coffey e Atkinson (1996).

3.3.2 - O programa Atlas Ti

O *software* ATLAS/ti, desenvolvido pela *Scientific Software Development*, foi criado, principalmente, visando à construção de teorias. O *software* permite a auditoria, pelos leitores, necessária para verificar a validade e confiabilidade dos resultados, através de vários tipos de relatórios, que podem ser gerados.

No caso deste trabalho, utilizei muito pouco da capacidade do *software*, mas o suficiente para organizar as frases e conseqüentemente chegar aos temas,

sendo particularmente útil na abordagem detalhada, sugerida por Van Manen (1990).

A primeira etapa foi transferir para o programa Atlas Ti todos os arquivos “txt”, que são chamados de “primary docs”, isto é, os textos primários, que são as transcrições das entrevistas.

A próxima etapa foi ler linha por linha e marcar as frases ou parágrafos que, intuitivamente, me pareciam ter um determinado significado. A esses parágrafos ou frases, que são as citações ou “quotations”, o programa permite dar um nome que é denominado “code”. Por exemplo, um “code” recebeu o nome de “afinidades profissionais”, que eu identifiquei numa determinada entrevista. Sempre que eu encontrasse outras frases que pareciam ter a mesma categoria elas eram classificadas com o mesmo code “afinidades profissionais”.

O programa permite ainda voltar numa determinada entrevista ou protocolo primário, “primary doc”, e recodificar outras citações que, porventura, tenham sido lembradas ou intuídas, *a posteriori*.

Outro recurso deste programa e de grande utilidade para a análise dos dados foi a composição das “networks”. As “networks”, como o próprio nome diz são estruturas prontas em redes, onde o pesquisador alimenta com os dados (codes ou outras informações) que lhe interessa e o programa salva aquela rede automaticamente, permitindo todo tipo de alteração posteriormente. Ao identificar um tema ou um possível tema, reúne-se todos os “codes” e as “quotations” associadas a este tema. Por exemplo, uma *network* que recebeu o nome de “escolha do sócio” tem os seguintes “codes” associados: “habilidades complementares”, “ser empregado ou ser empreendedor”, “identificando o que quer e o que não quer”, “aproveitando oportunidades”, “influência dos amigos”, “sócio capitalista”, “convite para suprir necessidade”, “sociedade para reter o bom profissional” e “afinidades profissionais”. A figura a seguir ilustra alguns recursos do software.

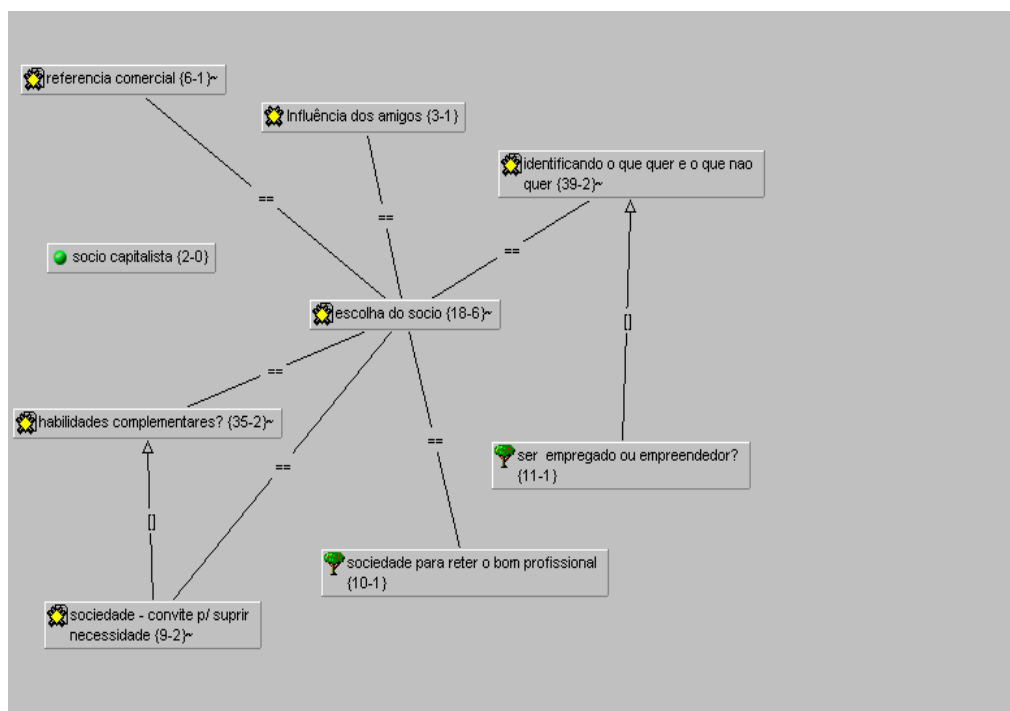


Figura 3.3 – Uso do Atlas/Ti: *Network* “escolha do sócio”

Este software facilita também a releitura dos protocolos e a recategorização tanto das *networks*, quanto dos temas. Aproveitando o exemplo anterior, depois da releitura, esta *network* “escolha do sócio”, que tinha a intenção de identificar o processo de formação da sociedade (primeiro objetivo específico), deu origem a três temas principais: oportunidade, afinidade e complementaridade. Como se pode observar, esta *network* facilita a visualização dos mapas cognitivos, que dão origem aos temas.

Assim, valendo-me destas ferramentas categorizei os temas descritos a seguir (cap. 4), procurando identificar, quando possível, as relações destes temas com os objetivos específicos, mas sempre, com o objetivo geral que é a compreensão do fenômeno relacionamento entre sócios.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os casos estudados dentro de seus contextos organizacionais, econômicos, sociais e geográficos, com breve descrição do perfil de cada sócio. Em seguida os dados são apresentados e analisados, tomando como orientação os três objetivos específicos, apresentados no capítulo 1, mantendo o foco do objetivo geral, que é a compreensão do relacionamento entre os sócios.

Esta maneira de abordar deu origem a doze temas, categorizados dentro dos itens 4.2 (com 3 temas), 4.3 (com 5 temas) e 4.4 (com 4 temas), relacionados com os objetivos específicos. O item 4.5 também se refere a um dos objetivos, mas não tem o foco nos temas.

4.1 - Os perfis dos sócios

A fim de preservar a privacidade dos sócios, a descrição desses perfis omite, propositalmente, algumas características biográficas. Seus nomes e os nomes das empresas são fictícios. A idade, pelo que comentaram, varia entre 40 e 50 anos com uma exceção, com menos de 40 anos. Esta mesma exceção não vivenciava uma união estável na época das entrevistas, enquanto os outros todos pareciam estar vivenciando, pela maneira com que falavam de suas esposas, embora o estado civil não tenha sido indagado. De maneira geral, as esposas têm uma atividade profissional, e duas delas nas empresas dos maridos. Todos os sócios, sem exceção, falaram dos filhos e um deles já tem um neto.

Durante as transcrições das entrevistas e releituras das mesmas, procurei identificar, conforme sugere Van Manen (1990) em relação à abordagem holística, uma frase que sintetizasse a maneira como cada sócio vê a sociedade.

4.1.1 - O Sócio Gustavo - Sociedade: para fazer mais - sinergia.

Uma das primeiras revelações de **Gustavo** foi o seu sonho, desde a infância, de ter o próprio negócio, a exemplo do pai, que é dentista e dos dois avós, que também possuíam uma alfaiataria e uma madeireira, respectivamente. Filho de família italiana, natural do Rio Grande do Sul, ele ressalta que as crenças e os hábitos familiares influenciaram na hora de decidir pelo empreendimento próprio.

Uma experiência de trabalho, por acaso em sociedade, aos dezesseis anos, também serviu para despertar seu potencial de realização profissional. No entanto, as experiências de sociedade mais marcantes vividas por **Gustavo** foram mais recentes, na empresa atual, que já existe há mais de nove anos. Durante este tempo, ele teve que reestruturá-la por duas vezes, após a saída de cada sócio, respectivamente.

Atualmente ele não tem sócio, mas ainda acredita nas vantagens de ter um sócio, como por exemplo, poder trocar idéias com alguém, errar menos e poder fazer mais com menos energia, ou que de outra forma não faria, não teria braços suficientes – a sinergia:

“Porque dois cérebros pensam melhor do que um. Uma cabeça só não consegue pensar em tudo”

O que percebi na história de vida do **Gustavo** é que ele tinha um sonho de ter o próprio negócio, mas enquanto isso não aconteceu, ele foi aceitando outras propostas de trabalho, que não lhe faltaram na condição de Engenheiro Eletricista. Durante algum tempo ele ganhava muito dinheiro, mas depois percebia que as condições de trabalho, ou os prejuízos em qualidade de vida, não estavam mais lhe interessando. Com isso, aumentava a motivação para buscar o próprio negócio.

Todos os seus negócios se iniciaram, por coincidência ou não, em companhia de um ou mais sócios, que proporcionaram relacionamentos bastante intensos e ricos, do ponto de vista do aprendizado. Em certas ocasiões, devido a “problemas de ego”, como ele diz, ou de incompatibilidade de visões, com os

outros sócios havia muita turbulência e ameaças à sociedade. De qualquer forma, ele sempre dava a volta por cima e tirava as lições dos eventos sem se amargurar na condição de vítima. Para isso não hesitava em pedir ajuda de consultores e psicólogos.

Este sócio diz prezar muito o relacionamento societário e afirma que o respeito e o tratamento de igual para igual que ele teve com o último sócio, independente do poder das quotas, foi a maior razão do sucesso desta relação, enquanto durou. Porém enfatiza que o relacionamento que ele preza e acredita ser necessário dentro de uma sociedade é o profissional. E, ainda, que o relacionamento pessoal não é necessário e pode ser até prejudicial em certos casos.

4.1.2 - O Sócio Felipe - Sociedade: oportunidade de realização profissional.

Este sócio é o mais jovem. Trabalhou na empresa 2 (ver figura 3.2) com outro sócio, onde tiveram um terceiro sócio, que chamarei de Dionísio. Este, apesar de não ter sido entrevistado, é citado com frequência em seu relato.

Felipe entrou na sociedade a convite do sócio majoritário, pois era um técnico muito competente, com valores e visões semelhantes e era uma oportunidade de o mercado reconhecer o seu trabalho. Atualmente está atento a novas oportunidades, pois acaba de se desvincular desta sociedade, considerando que tudo tem um tempo:

“Então essa questão da gente perceber o “timing” assim, um momento de entrar num negócio, de aproveitar uma oportunidade, de considerar que o teu aproveitamento daquela oportunidade tá no ponto ideal pra tu te retirar; isso é bem importante, eu acho, no mundo dos negócios. Sempre, claro, tendo a visão de qual é o próximo negócio, entende?”

Ele sempre foi precoce em relação à vida acadêmica: começou a estudar aos seis anos e quando estava na metade do segundo grau, aos 15 anos foi fazer um intercâmbio cultural no Estados Unidos e acabou sendo beneficiado com a

defasagem no ano letivo dos dois países. Assim, ao voltar, já fez o vestibular e aos 20 anos estava se formando em Informática.

Esta experiência fora de casa, e, segundo ele, nem precisaria ser em outro país, foi uma das maiores experiências de sua vida, por lhe ter dado a oportunidade de aprender a respeitar as diferenças. Ele se orgulha do “caminho sem volta” depois desta viagem, referindo-se à independência, autonomia e mudança de visão de mundo.

Apesar de manter o respeito pelos pais e valorizar toda a educação e suporte emocional que sempre lhe deram mesmo à distância, reconhece que não dava mais para obedecer aos pais no tocante às idéias deles, bem ultrapassadas em relação ao tipo de vida que ele queria ter.

Assim, quando terminou a faculdade em Porto Alegre, veio para Florianópolis, a convite de um tio para uma parceria que não se concretizou, mas abriu as portas para as outras oportunidades.

Desde a primeira entrevista, este sócio deixou transparecer autoconfiança, ambição, independência, aprimoramento profissional constante, abertura para as novidades e culturas diferentes e atenção às oportunidades que simplesmente vão acontecendo na vida. Fez questão de enfatizar o evento “oportunidade”. A vida para ele é um fluir e a sociedade foi mais uma dessas oportunidades que a vida oferece. Para ele, tanto a formação da sociedade quanto a sua dissolução, acontecem naturalmente: “faz parte da vida”.

4.1.3 - O Sócio Júlio - Sociedade: um quebra-cabeça.

Júlio não tem mais sócios, mas já teve quase uma dezena de empresas e a mesma ordem de grandeza de sócios. A empresa 5 (ver figura 3.2) é a empresa atual, que ele toca sozinho de fato e de direito. Digo isso porque a maioria das outras ele também tocou praticamente sozinho, só que ele nem sempre esteve consciente disso. Ele trabalhava tanto, era tão elétrico, que não se dava conta do que estava acontecendo ao seu redor, além de confiar cegamente nas pessoas...

Ele fez questão de contar detalhadamente sua história desde o nascimento até os dias atuais, justificando a formação de sua personalidade devido as suas origens, os hábitos familiares, incluindo sempre o contexto regional e até nacional, além do aspecto social, político e econômico.

Sua herança familiar, em termos de avós, é rica tanto no sentido financeiro como de diversidade de culturas: uma mistura de italiano, alemão, americano e índio paraguaio.

O espírito nômade também é herança familiar, pois seu pai, com frequência, “colocava tudo no caminhão” e ia viver e montar um negócio em outra cidade ou estado, sem uma consulta prévia das condições da outra cidade. Sem contar as aventuras do avô em busca de tesouro no caminho dos jesuítas.

Depois de se formar na primeira turma de Computação da UFSC, trabalhou alguns anos na Eletrosul. Durante esse tempo ainda fazia “bicos”, aprendendo por conta própria, estudando os manuais da IBM, até que se esgotaram as oportunidades de aprendizado e de cursos por conta da Eletrosul.

Ele já não estava gostando das novas políticas dentro da empresa, então começou a procurar outras oportunidades de trabalho, que logo apareceram, mesmo porque a profissão de informática era muito respeitada e pouca gente entendia tanto do assunto quanto ele, naquela época. Foi quando deu um salto extremamente ousado, bem parecido com o pai que colocava tudo no caminhão e depois resolvia para onde ir. Este salto foi abandonar os 12 anos de trabalho no serviço público, antes de saber se o desafio de parceria proposto pela IBM ia dar certo, queimando, assim, a ponte para não ter volta.

As sociedades aconteceram na sua vida não somente para complementarem uma competência para o sucesso do negócio, mas porque ele sempre gostou de trocar experiências com outras pessoas, e até de viver em bando, de experimentar várias religiões, várias culturas e vários desafios. Descreve com bom humor sua ingenuidade ao instaurar a primeira sociedade, formada com os amigos da faculdade, onde ninguém trabalhava a não ser ele. Por outro lado,

parece que ele não dava conta da quantidade de propostas de trabalho e de sociedades que surgiam e a saída era compartilhá-las com as outras pessoas:

“Mas daí eu fundei só pra ter uma atividade extra. Eu não fundei como uma empresa, porque a empresa X é que era a empresa. A empresa Y era aquela idéia que eu gostaria de desenvolver. Uma coisa assim... um passatempo”.

Este sócio confessa que apesar dos inúmeros problemas que teve com todos os sócios, que em algum momento não tiveram uma atitude ética, resultando nos diversos rompimentos, ainda é a favor da sociedade. Justifica esta opinião por ser uma oportunidade de fazer mais, entendendo que a divisão de tarefas aliviaria a carga de trabalho, e, conseqüentemente poderia se dedicar ao crescimento da empresa.

Articular os interesses de cada um e alcançar os resultados desejados, o lucro, a realização pessoal, o crescimento profissional e a missão da empresa é uma tarefa que se assemelha à montagem de um quebra-cabeça, conforme descreve uma sociedade:

“a sociedade é um quebra cabeça. Tem uma analogia fantástica com o quebra-cabeça porque primeiro eu tenho que conceber como vai ficar no final, o quê que eu vou montar? Então você tem que visualizar a imagem daquilo que tu queres montar. Mas preciso de entorno porque o tabuleiro, a imagem da empresa, e aí eu vou começar a construir. Primeira coisa: paciência. Segunda coisa: objetivo. Terceira coisa: determinação. Quarta coisa: perspicácia. Quinta coisa: visualização dos resultados. Aí você começa, monta, monta, não deu volta, monta... respeitando o quê? O meu objetivo, as pecinhas que estão no entorno, não vou forçar porque então bagunça, não posso chutar o tabuleiro”.

4.1.4 - O Sócio Aldo - Sociedade: um patrão.

O relato deste sócio também começa fazendo alusão a sua condição de precocidade, não apenas em relação à vida acadêmica, entrando na escola ao 5

anos, mas também à necessidade de “se virar” no meio dos colegas que já eram maiores e mais velhos.

Ele acredita também que o fato do pai, funcionário do Banco do Brasil, ter mudado muito de cidade, saindo de Alegrete, no Rio Grande do Sul, para Laguna, Joinville e Imbituba, em função das transferências para outras agências do banco, proporcionou a necessidade de se adaptar às mudanças e, conseqüentemente, ter hoje agilidade para lidar com culturas diferentes e até com as personalidades diferentes dos sócios.

Consciente de sua impaciência com a morosidade de algumas pessoas e de alguns processos, ele procura se acalmar no esporte, e se orgulha das medalhas e troféus que ganha nos campeonatos de natação. Diz ser uma pessoa hiper-ativa desde criança; dorme pouco, tem urgência de aproveitar bem o tempo, lê muito, faz muitas coisas ao mesmo tempo e está sempre fazendo um curso novo e se envolvendo em novas situações.

Apesar de acreditar que a violência das cidades grandes prejudica a liberdade, as iniciativas e até as travessuras das crianças e adolescentes, ele tenta estimular os filhos a também praticarem esportes, a serem independentes, e a saberem “se virar” sozinhos, como aconteceu com ele. Esta preocupação se torna relevante neste contexto por ter um significado especial no seu discurso: ele comenta que para ser um empreendedor, a pessoa (no caso, o adolescente) tem que aprender a “se virar” sozinho, a enfrentar as situações desde cedo e não viver em um mundo protegido e fora da realidade.

Este sócio, Engenheiro Eletricista, foi convidado pelos colegas de mestrado em Sistemas de Potência, na UFSC, há 17 anos atrás, para complementar uma competência técnica no negócio que eles estavam montando. Inicialmente a oficina ocupava um quarto do apartamento de um dos sócios e depois foi transferida para uma incubadora.

As inevitáveis mudanças do mercado exigiram atualizações constantes nas competências individuais e no foco da empresa. Porém, nem todos os demais

sócios o acompanharam nesse processo de atualização, fato que o deixa um pouco irritado.

Hoje ele se diz um pouco mais paciente e reconhece a paciência que os outros sócios têm com a sua personalidade intempestiva, de querer resolver as coisas sem pensar muito, talvez precocemente.

A tão famosa liberdade que os empreendedores buscam ao montarem seus próprios negócios acaba ficando limitada pela presença de sócios. Daí a sua analogia de que “ter um sócio é como ter um patrão”, a quem se deve explicação de tudo que faz ou pretende fazer, restringindo a liberdade e a velocidade dos eventos empresariais:

“Eu tento conviver com essas diferenças sem criar nenhum conflito, sem maiores transtornos assim, me sufocando. É, essa lentidão, esse monte de limite, de limitações, né. A sociedade tem assim, seu limite vai até o do vizinho e tá cheio de vizinho e cada vez mais”.

4.1.5 - O Sócio Válter - Sociedade: tem que ter uma finalidade.

Este sócio se orgulha de ter nascido numa família empreendedora e era considerado entendido de negócios ao compor a sociedade, para a qual foi também convidado.

Natural de São João Batista, SC, veio terminar o segundo grau e posteriormente o curso de Engenharia Elétrica em Florianópolis. Chegou a freqüentar um Seminário em Joinville, não tanto pela vocação religiosa, mas pela oportunidade de estudo, pois tinha muitos irmãos e os pais não tinham condições financeiras de pagar colégio particular para todos.

Antes da empresa atual, logo que terminou a graduação, trabalhou, também em sociedade, com outros colegas numa empresa de consultoria. Gosta de ensinar e é professor do Centro Federal Educacional Tecnológico de Santa Catarina (CEFET-SC) até hoje, dividindo eqüitativamente e legalmente o seu tempo para as duas funções.

Disciplina e austeridade são virtudes perseguidas no dia-a-dia até hoje, e vêm da herança familiar, da época em que o pai levava todos os filhos para trabalharem no moinho de arroz, ou na madeireira, ou na horta, enfim, eles tinham que aprender a fazer de tudo.

Mesmo reconhecendo o valor da austeridade do pai, ele optou pelo estilo de trabalho mais estável da mãe, que tem uma lojinha há mais de trinta anos. Ele diz que trabalha no “sentido da reprodução cultural” dos pais, em relação às funções que exerce: empresarial e ensino. Também diz reproduzir os valores, a ética, o modo de tratar os funcionários, enfim, ele faz questão de reproduzir essa cultura que aprendeu no seio familiar, agregando os conhecimentos acadêmicos, que os pais não tiveram.

Com relação aos sócios, ressalta que a paciência é imprescindível para resolver os problemas de relacionamento. Reconhece que é muito difícil manter a sociedade e que isso só acontece devido ao esforço de todos. Esse esforço é motivado pela necessidade de fazerem a empresa sobreviver. E a permanência de um sócio, ou a própria existência da sociedade está atrelada à contribuição que cada sócio pode trazer; e, tal como no casamento, tem o ônus e o bônus, tem que ter uma finalidade, tem que ter o respeito e cada um tem que dar satisfação de tudo que faz ao outro:

“Então sociedade, é que nem casamento, tem que ter acima de tudo uma finalidade e as pessoas que a compõem tem que ter uma função dentro dela e se fazer relevante dentro dela, porque o dia em que eu não for relevante dentro da minha empresa os meus sócios não vão querer me manter mais aqui dentro”.

4.1.6 - O Sócio João - Sociedade: Só com a alma gêmea.

Este sócio nasceu em Xanxerê, SC, numa família “relativamente humilde” , como ele intitula. Veio para Florianópolis para concluir o segundo grau e

prosseguir nos estudos, com uma missão bem clara: vencer ou vencer. Isto implicava em trabalhar para se sustentar longe da família.

Enquanto fazia o curso de Economia, passou a gostar de informática ao acompanhar o irmão mais velho, que fazia Computação na FURB e nas oportunidades de cursos que a PRODASC, hoje SIASC, lhe oferecia como funcionário da casa, na função de programador e analista de sistemas. Ficou praticamente 10 anos na PRODASC e se orgulha de ter começado na menor função e atingido a maior durante este período; partindo de uma função de auxiliar, seguida de operador, programador, analista de sistemas, gerente de área e chegando a substituir um diretor qualquer.

O crescimento profissional sempre foi o seu foco e por isso, ao imaginar que não havia mais nada para crescer na PRODASC, resolveu aceitar o convite para trabalhar numa empresa privada em São Paulo. E de convite em convite, alguns tentadores como ir para Salvador ou Itaipu, resolveu voltar para Florianópolis, pois também não abria mão da qualidade de vida.

Assim, depois de abandonar a segurança do funcionalismo público para se aventurar e crescer profissionalmente na iniciativa privada, **João** foi convidado por alguns amigos para complementar uma competência técnica, há alguns anos atrás. Na verdade, a empresa não tinha recursos para pagar um técnico e então a solução foi convidá-lo para ser sócio.

Diante das mudanças no mercado e da necessidade de redirecionamento da empresa, e vendo que os outros sócios não assumiam os novos papéis, como por exemplo, a área comercial, acabou tornando-se um líder para garantir a sobrevivência da empresa. Isso provocou um desgaste muito grande, que resultou na saída de um sócio há dez anos atrás e de outro há um ano.

Graças a sua persistência e necessidade de sobrevivência, conseguiu retomar o crescimento da empresa, depois da saída deste terceiro sócio há um ano atrás, e reestruturar a sociedade. Hoje a empresa está mais enxuta e alinhada com as novas estratégias.

Apesar de considerar que atualmente ele tem o sócio ideal: uma pessoa íntegra, honesta, educada, incapaz de provocar qualquer perturbação ou discórdia, ele só aconselha fazer negócio em sociedade se a pessoa encontrar sua alma gêmea. E define a alma gêmea como alguém que absorve naturalmente qualquer ameaça de conflito, ou pelo menos, não amplifica os eventos:

“Se você eventualmente foi além do que eram as suas funções, que eram do outro, mas da mesma forma o outro se estiver entrando em áreas ou em funções que seriam tuas, vocês terem isso, você conseguir fazer com que isso no dia-a-dia não seja um motivo de problemas. Absorver essas diferenças que as pessoas têm”.

Porém, ele acaba se contradizendo, ao afirmar que como isso é uma coisa muito difícil, “só se tiver uma bola de cristal”, então não arriscaria de novo.

4.1.7 - O Sócio Lauro - Sociedade: Não é mais opcional no mundo de hoje.

Com o sonho de ser próspero, aliado à educação familiar de nunca abandonar as iniciativas pelo meio do caminho, este sócio tem aproveitado todas as oportunidades que aparecem na sua vida, para alcançar seu sonho, preservando a qualidade de vida e o relacionamento familiar.

O primeiro passo para ampliar suas possibilidades de realização pessoal e profissional foi a decisão de participar da equipe de basquete, sua maior paixão, e sair daquela “vidinha de cidade pequena”, a cidade de Lages, SC, onde nasceu. Isto lhe proporcionou muitas viagens e ficou conhecendo Florianópolis, considerada por ele, na época, uma cidade grande.

Não sabe bem porque escolheu Engenharia Elétrica, mas fez questão de terminar o curso e posteriormente o mestrado, por uma questão de honra, pois aprendera com o pai a não deixar as coisas pela metade.

Gosta de ensinar, é professor do CEFET-SC, mas sua segunda paixão, depois do esporte, é a empresa que criou com os conhecimentos da engenharia.

Não se considera um engenheiro, mas está feliz com a empresa, pois encontrou a vocação na administração, nos negócios enfim.

Sempre atento às mudanças do mercado e do mundo globalizado, já se associou em duas ocasiões anteriores sem grandes problemas e encontra-se atualmente na terceira sociedade. Procura ajuda em cursos e na teoria da Administração para obter o maior rendimento de sua equipe. Exemplo disso é o curso de BSC (Balanced Score Card) que está fazendo e aplicando na empresa, enquanto o sócio foi fazer o EMPRETEC, do SEBRAE, que ele já tinha feito há alguns anos.

Sua visão de futuro inclui parcerias de diversos tipos, mais como uma necessidade do mundo globalizado do que como uma opção pessoal, e admite que é muito difícil começar um negócio sozinho:

“não é muito uma questão de escolha, eu acho que as pessoas não têm muita escolha, *“Ah, eu vou fazer um negócio sem sócio.”*, Tá, então ele tem um sócio que é o pai dele, ou é uma herança que ele tem, aí se ele vai começar do zero eu não acredito que ele vai conseguir sem dinheiro, sozinho, ele vai ser o único dono. Porque ele vai ter que contratar pessoas, ele vai ter que pagar bem essas pessoas, porque são pessoas que não estão comprometidas exatamente com a visão e no início ele não vai conseguir”.

É bastante cauteloso ao se associar e procura seguir os conselhos dos gurus da Administração sem prejudicar a sua individualidade e o prazer por aquilo que faz. Seu atual sócio já trabalhava na empresa como engenheiro e há dois anos foi convidado para compor a sociedade, antes que o mercado o levasse. Por ser bem recente, este sócio ainda não tem total autonomia e nem poder sobre todas as decisões, que continuam com o **Lauro**, quase na mesma proporção das quotas.

Lauro espera que, com o tempo, essas diferenças, de quotas e de poder, vão diminuir e está trabalhando para que isso aconteça através de um programa de descentralização das decisões e participação nos lucros da empresa.

4.2 – Formação da sociedade

O processo de formação de uma sociedade empresarial não é muito diferente do processo de se iniciar um negócio sozinho. Como era de se esperar, existem algumas peculiaridades, pois, além do “namoro” com a idéia do negócio (ADIZES, 1990), existe o “namoro” dos futuros sócios entre si. É inegável a existência dessa fase em que as idéias surgem ou são reveladas por uma das partes antes de acontecer a decisão de colocá-las em prática e em conjunto. Muitas vezes o sonho está claro para um dos sócios e o outro, ou os outros, acabam compartilhando dos mesmos ideais ou da mesma visão, à medida que vão se agregando ao projeto. Outras vezes a necessidade de buscar um sustento é que desencadeia a abertura do próprio negócio e, conseqüentemente, a formação de uma sociedade empresarial. Nestes casos a expressão “sonho” não aparece explicitamente como a detonadora do processo. Em vez disso, os sócios costumam usar a expressão “oportunidade”, que foi um tema bastante relevante quando o assunto era o início do negócio. É importante esclarecer que mesmo os sócios que utilizaram a palavra “sonho” também fizeram referência à oportunidade. Finalmente, podemos dizer que o estudo do processo de formação da sociedade faz emergir uma pergunta básica: por que (ter) um sócio?

A seguir descrevo três temas (**Oportunidade, Afinidade e Complementaridade**) que surgiram da análise detalhada de todas as entrevistas, os quais estão mais relacionados com o **processo de formação da sociedade**, que representa o primeiro objetivo específico. Os temas relacionados com os outros dois objetivos específicos serão apresentados na seqüência, nos itens 4.3 e 4.4.

4.2.1 - Oportunidade

A oportunidade de empreender um negócio foi apontada pelos entrevistados como a grande motivação para se dar início a uma sociedade. Esta oportunidade se traduz na iniciativa de um empreendimento por parte de um dos

sócios. Alguns depoimentos sugeriram que antes de empreender em sociedade a pessoa deveria ter uma experiência de negócio sozinha, mesmo que fracassasse, como se fosse uma prova preliminar para se certificar de que está disposta a enfrentar este tipo de desafio; aliás, duplo desafio: empreender e empreender junto com alguém. Por outro lado, existem outros depoimentos em que os sócios dizem que depois da experiência em sociedade, eles se sentem mais competentes para iniciarem um negócio sozinho, referindo-se à atitude anterior de insegurança de começar algo sozinho. De qualquer forma, não houve dúvidas de que a oportunidade tem que ser percebida pelas pessoas envolvidas.

A literatura sobre empreendedorismo (FILLION, 1999; TIMMONS, 1994) ressalta a diferença entre idéia e oportunidade, classificando esta última como o ato de colocar em prática a primeira. Desta forma, o conceito utilizado pelos sócios em questão está coerente com estes autores uma vez que eles se referem às oportunidades como eventos concretos, sendo que muitas vezes elas até “batem na porta”.

Enquanto alguns entrevistados se surpreendem com as oportunidades “na porta”, outros dizem que foram e vão buscá-la, ou pelo menos estão sempre atentos. Em todos os casos analisados existia uma insatisfação pregressa com a situação em que se encontravam: recém-formado sem emprego, descontentamento com o emprego devido a baixos salários ou baixa qualidade de vida, limitações de crescimento profissional, política antiética da empresa anterior, necessidade de liberdade ou a vontade de conquistar um sonho. Na maioria dos casos os sócios receberam um convite de alguém que conheceram na universidade ou em experiências anteriores como colegas de trabalho.

Os relatos a seguir ilustram o momento de percepção da oportunidade, tanto de um novo empreendimento como de um produto que pode desencadear um novo empreendimento ou dar início à sociedade.

"eu **percebi** assim pô, agora taí uma **oportunidade** pro mercado perceber meu trabalho da maneira que eu quero que ele seja percebido. Pra mim já estava muito claro que na empresa anterior isso não acontecia"

[já existia uma insatisfação pregressa quando este sócio percebeu a oportunidade]

"E eu **vendo aquilo**, eu disse: escuta, mas, esse negócio aí a gente pode fazer aqui. Se eles trazem isso do Japão. E a gente começou a fabricar aquele negócio aqui. A gente desenvolveu um protótipo"

[a descoberta da oportunidade mediante constatação de sua competência técnica]

"E eu **percebendo isso** projetei, eu estava no segundo grau, projetei um equipamento muito bacana pra fazer isso, e comecei a vender pra uma discoteca aqui, uma discoteca ali, e comecei a ganhar dinheiro mesmo"

[mesmo caso anterior, descoberta da competência técnica]

"a IBM me chamou porque eles estavam tentando fazer com que o main frame IBM conversasse com a central de comutação [...] **que era exatamente a minha área**, né. Aí eles queriam contratar uma consultoria para resolver este problema [...] consultoria eu não quero fazer; eu quero uma parceria".

[identificando uma oportunidade de parceria, depois da certeza da competência técnica]

"**Quando** foi pra fazer a primeira venda a gente teria que formalizar a empresa, **coincidiu com**, que aqui abriu, aqui não, mas aqui antes funcionava a incubadora. Aí abriu um processo de seleção, a gente se inscreveu e fomos selecionados"

[a oportunidade da incubadora chegou no momento em que eles mais precisavam]

"aí acabou-se que daí **juntou a fome com a vontade de comer**, mas não é nada assim, foi planejado, especular sócio e tal. É aquele negócio, **tu estás ali na esquina quer fazer, vamos fazer**, vamos, então pau. Não tem muito mistério assim".

[este depoimento deixa nítida a impressão de que o sócio não foi idealizado, apenas fruto de uma oportunidade]

A oportunidade é dinâmica e é revelada ou percebida a partir de um movimento anterior, consciente ou inconsciente, por parte do observador. Até mesmo aqueles que dizem que a oportunidade bateu na porta tinham um desejo de mudança e se deslocavam em direção à oportunidade sem perceber que o faziam. A percepção da oportunidade parece estar diretamente relacionada com o desejo de empreender, de estar em um negócio, conforme relata este sócio:

“eu acho muito interessante é que **toda pessoa**, independente de quem seja, **que resolve abrir uma empresa**, ou partir para fazer uma empresa, ela tem 2 linhas só: ou ela não tem alternativa e é obrigada a se virar sozinha, ou ela tem alternativa e prefere mesmo assim compor uma empresa”.

Ao estudarem o processo de reconhecimento de uma oportunidade, Gartner *et al.* (2003) perceberam que em apenas um terço (33%) dos esforços para iniciar um novo empreendimento os empreendedores começavam com uma idéia antes de qualquer coisa. Outros (44%) eram movidos pelo desejo de estarem em um negócio, enquanto outra parte (22%) se engajava nas atividades de um negócio com o desejo pelo negócio e pela idéia. Este desejo claro de estar em um negócio, antes de acontecer a oportunidade foi comentado por quase todos os entrevistados. Isto nos leva a crer que a oportunidade pode ser uma consequência desse desejo:

“só o que eu pensei foi **na oportunidade**, oportunidade de estar entrando naquele negócio, de estar participando daquele negócio desde o início” .

O que ficou claro nesta análise é que a oportunidade é ativada pela visão de um sonho e pela mente insatisfeita com a situação vigente. A oportunidade é um fator importante na formação da sociedade porque é ela que dá partida em todo o processo de iniciar um negócio. Porém, ela só ganha energia para se concretizar como sociedade se houver uma atração, uma afinidade entre as pessoas.

4.2.2 - Afinidade

A afinidade pessoal, segundo os entrevistados, surgiu como algo ligado à amizade, mas nem sempre é o fator mais importante. Alguns sócios dizem que é até indesejável um relacionamento social muito intenso. Esta declaração confirma a opção pelo envolvimento mínimo (MI), apontado por Ullmen (2002), como uma das estratégias utilizadas pelos sócios para sustentarem a crença de que amizade e negócios nunca se misturam.

Entretanto, ao se esclarecer sobre a afinidade profissional, de ambos gostarem da mesma atividade ou ramo de negócio e estarem dispostos a colocar energia para fazer o empreendimento funcionar, ninguém discorda que é desejável. Neste caso o termo “mesmos interesses” surgiu como sinônimo de “afinidades”.

Esta afinidade fica tão implícita dentro do contexto da finalidade da empresa que muitas vezes os sócios nem percebem que têm. Eles partem do princípio de que se vão abrir um negócio juntos, é evidente que teriam que gostar da mesma atividade profissional e concordarem com os mesmos valores morais e éticos:

“eu tenho um conceito de **afinidade** mais associado a **valores de integridade, éticas** morais, assim, da forma como se trata o funcionário, tipo de coisas assim, na forma como trata um cliente, que tipo de negócios nós fazemos”.

O tema “afinidade” surgiu espontaneamente de um sócio que em um dado momento havia colocado que não tinha afinidade com o seu sócio e em outro momento disse que a empresa ia bem porque eles tinham afinidades. Então ele mesmo esclareceu a diferença entre afinidade pessoal e profissional. Esta pessoa não se considerava amiga do seu sócio, apesar de compartilhar seus problemas

personais com ele sempre que necessário. A afinidade profissional era o seu ponto forte com o sócio.

“eu acho que muito mais tem a ver com a questão das pessoas terem **afinidades** do que a questão da diferença de idade. E eu acho que as **afinidades** elas são muito mais importantes nos **valores**, eu acho que essa questão dos **valores** é muito importante.”

Ao tentar elucidar a diferença entre os dois tipos de afinidades junto aos sócios, principalmente os que apresentaram este tema, houve uma certa contradição quando disseram que não importa como o sócio lida em família, desde que ele não repita determinados comportamentos na empresa:

“se gosta de passear final de semana, se ele é econômico, se ele é gastador, isso não me interessa, me interessa aqui dentro, se ele é austero, se ele não é **austero**, se ele tem compromisso, se ele não tem **compromisso**, qual o modo de **ética** dele. Esse tipo de coisa sim me interessa”.

Estes mesmos sócios que desvincularam os dois tipos de comportamento concluíram mais a frente que o sócio repete a sua atitude pessoal na empresa e se torna um problema mais tarde. Isto significa que, mesmo não havendo um relacionamento social de amizade, as atitudes pessoais, principalmente as ligadas aos valores, são importantes sim e não podem ser negligenciadas aos olhos dos demais, pois elas carregam informações valiosas sobre a probabilidade de comportamentos posteriores. Estes depoimentos ratificam os estudos de Baxter e West (2003), conforme veremos mais a frente.

Ainda que a preocupação de ser amigo nem sempre esteja presente ou consciente entre os sócios, existem algumas situações em que eles se tornam mais amigos ou mais solidários, como por exemplo, quando há uma pressão externa, geralmente um prazo apertado para entregar um produto ao cliente ou um dos sócios tem um problema de ordem pessoal que precise do apoio dos demais.

Em alguns casos pode existir até uma amizade pregressa, antes do início da sociedade; mas é unânime a opinião de que a escolha do sócio não deve seguir apenas o critério da amizade. Em geral eles não eram “amigos íntimos” de seus sócios antes do negócio. De um modo geral se conheceram em situação de trabalho ou de estudo. Um deles, que convidou o padrinho da filha para a sociedade, declarou ter sofrido a maior decepção, pois esta pessoa participou do processo de traição que ele sofreu dentro da empresa. Ullmen (2002) mostrou que os sócios que tinham um relacionamento social mais intenso (de amizade ou conjugal), além do profissional, também tinham mais conflitos e, não raro, a ruptura da relação societária levava à ruptura da amizade e vice-versa.

Segundo o dicionário Aurélio (FERREIRA, 1999) a afinidade é a *“coincidência de gostos ou de sentimentos”, “tendência combinatória”, “semelhança entre duas ou mais espécies”, conformidade, identidade, igualdade”*. Neste sentido, a afinidade no contexto da sociedade revela-se como um tema vital tanto para o processo de formação como para a sua continuidade. Ela confina, como um guarda-chuva, outros temas que serão abordados mais à frente. Afinidade significa afinidade de valores, de ética, de confiança, de visão, de humor, de comunicação, de respeito, de relações de poder e autoridade, de disposição para mudar, de flexibilidade, de cultura, de personalidade e principalmente do prazer de estar na companhia do outro. Existem relatos de terceiros (que não fizeram parte oficial desta pesquisa) em que os sócios primeiramente fracassaram juntos em várias tentativas de negócio até que finalmente encontraram o negócio certo para eles, mas a afinidade já existia antes da oportunidade. A afinidade representa uma espécie de atração energética entre os parceiros, onde a cumplicidade, a consideração e a solidariedade afloram naturalmente e formam um tipo de amizade, que poderíamos chamar de “amizade profissional”, ou para ser mais ousada, “amor profissional”.

Um dos sócios desta pesquisa, ao comentar sobre a ruptura da sociedade, admitiu que, para continuar na mesma ele teria que gostar do sócio, teria que ter

afinidade suficiente para tolerar os “defeitos” e conviver com eles. Como no caso de cônjuges, que conhecem os “defeitos” (ou as diferenças) um do outro e mesmo assim estão dispostos a caminhar juntos.

Assim como no casamento, a afinidade carrega um conjunto de atributos básicos estabelecidos consciente ou inconscientemente pelas partes e, ao mesmo tempo, impõe os limites de tolerância para os defeitos, bem como os tipos de defeitos que eles pretendem aceitar mutuamente. Quando estes limites são ultrapassados ou quando um atributo (visão, por exemplo) deixa de ser compartilhado por um dos sócios, a sociedade começa a caminhar para uma dissolução ou revisão de modelo, conforme comentado por Bernhoeft e Castanheira (1995).

Ao contrário do que se imagina, a afinidade, ou o conjunto de atributos iguais, afins, é maior do que o conjunto dos atributos diferentes (WILKINSON *et al*, 2005), o que parece contrariar a crença popular de que os opostos se atraem. O que o senso comum chama de “opostos se atraem” se relaciona com as habilidades para realizar uma ou outra tarefa. Essas diferenças de habilidades, sempre bem-vindas, conforme relatado pelos sócios, fazem parte do conceito de complementaridade.

Conforme visto anteriormente, Gahagan (1980) questiona se o que as pessoas buscam é realmente o que as complementa, ou se é o que lhes agrada enquanto atitude percebida no outro, sendo esta última facilmente identificada nos testes de sociometria, que identificam a atração interpessoal. A presente pesquisa ratifica a busca pela complementaridade e também a atração interpessoal, que podemos chamar de **afinidade**. Ficou evidente também que esta busca pela afinidade não é tão consciente quanto a busca pela complementaridade.

4.2.3 - Complementaridade

A complementaridade não foi um tema colocado claramente por todos os entrevistados, mas sim, tudo o que ele significa. Apesar da palavra

“complementaridade” não ter sido explicitada, todos comentaram-na de alguma forma. Uma pessoa chegou a dizer que não adiantava ser amigo de confiança, ter ética, ser a pessoa mais maravilhosa do mundo, se ela não tiver alguma coisa para contribuir que agregue à empresa. Vários sócios comungam da mesma opinião: para ser um fardo não interessa ter um sócio, ele tem que te complementar.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados foi uma espécie de classificação das complementaridades, destacando-se a financeira e a intelectual. Apesar do critério financeiro ser bastante criticado na literatura (ENNICO, 2002; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995) existem pessoas que buscam um sócio somente por este motivo, e, não raro, com arrependimentos posteriores. Um dos sócios disse ter escolhido uma pessoa que vantajosamente *“tinha capital..., bastante!, e tinha conhecimento do mercado e era bom vendedor”*. Era o sócio ideal que ele precisava. Neste caso, especificamente, a ruptura aconteceu no momento em que ficou evidente a divergência de interesses, ou seja, o que cada um queria como resultado.

Com o tempo, todos os entrevistados perceberam que a pessoa que tem o foco apenas no investimento financeiro e cobra resultados não é o sócio ideal. Este tem que *“vestir a camisa”, “entrar no barco”*. A complementaridade intelectual se refere às habilidades técnicas, comerciais, administrativas e humanas e é a mais procurada. Em geral os sócios começam com investimentos próprios em partes iguais ou são convidados por um majoritário para complementar uma necessidade intelectual.

A complementaridade se apresenta, com frequência, relacionada com a sinergia e a necessidade de fazer mais, de ter ganho de escala na produção. Até os sócios que tiveram problemas de relacionamento e se separaram continuam vendo vantagens na sociedade exatamente pelo motivo da complementaridade, que leva à sinergia. Eles reclamam que as pernas são curtas quando se está sozinho, pois, por mais que a pessoa contrate técnicos competentes, eles *“não vestem a camisa*

totalmente” e isso não é considerado um erro, apenas é uma questão da natureza de ser ou não dono do negócio.

A complementaridade costuma ser identificada também quando os sócios, depois de iniciado o negócio, percebem que ela não existe entre eles. Neste caso um deles tenta supri-la “por bem ou por mal”, pois, mesmo não gostando de realizar determinada tarefa, acaba fazendo porque o outro não tem mesmo a competência para aquilo ou definitivamente não quer fazer. Em outros casos existe um acordo de procurarem uma terceira ou quarta pessoa que possa suprir esta necessidade, se possível contratando-a como colaboradora ao invés de convidá-la para compor a sociedade. Estes casos serão abordados mais a frente quando falarmos dos papéis.

Os relatos a seguir ilustram as diversas formas (palavras e expressões) em que a complementaridade foi evidenciada pelos sócios. Em todos esses relatos percebe-se as palavras “necessidade”, “buscar”, “precisar de alguém” e “competências”, que identificam o tema complementaridade.

“Eles já tinham, já estavam armando a empresa e **vislumbraram uma possibilidade, uma necessidade que era esta área de eletrônica digital**, que eu estava trabalhando, microprocessadores, na época. É uma coisa assim bem rara de se trabalhar, então eu tinha conhecimento total, completo, além da eletrônica de potência que é o que eles também se formaram.”

[aqui a **complementaridade** parece ter sido a razão do convite (=oportunidade) para a sociedade, só que em outro depoimento deste mesmo sócio ele diz que já conhecia o colega e sabia que os valores éticos eram compatíveis com os dele, dando a entender que já havia passado pelo crivo da **afinidade**. Neste caso, fica clara a relação entre estes três temas]

“Só que esse meu sócio... eu acabei assumindo mais a parte, digamos assim, de vendas, a parte gerencial, né? Por **uma necessidade**, não por vocação, assim ou um desejo. Talvez eu tivesse a vocação, e precisou, eu acabei indo pra esse lado dos três, mas me adaptei nessa área, né? E ele era muito mais técnico”.

[quando ela não é pensada antes, alguém tem que assumir].

“Então eu acho que o primeiro movimento é em função da **complementação** das suas deficiências, não tem outra. Se eu sou senhor de mim mesmo e tenho tudo que eu preciso, para que eu preciso de um sócio? Eu preciso de um sócio para **suprir alguma deficiência minha**”.

[aqui a complementaridade ganha mais força ao representar a própria razão de ser da sociedade, pelo menos na visão deste sócio]

“Então por quê que se **buscava**, por quê aquelas pessoas se reuniram? Elas tinham idéias e **competências específicas**. Cada um tinha uma competência, um mais na área comercial, outro tinha um pouco mais de técnica, outro tinha um pouco mais de suporte, então se reuniram esses três”.

[o mesmo sentido anterior: a razão da sociedade]

“ficou claro que nós **precisávamos de alguém** que tivesse conhecimento e experiência em desenvolvimento de software em PC. E eu não tinha e mesmo que tivesse eu não ia conseguir fazer tudo. Ficou claro pra mim que eu sozinho não ia dar conta de tudo o que era... de todas as questões técnicas que envolviam a empresa. Eu **precisava de mais gente**”.

[aqui ela se apresenta imprescindível para o funcionamento da empresa]

“Então, eu **preciso de pessoas** que conheçam isso para ... Eu tenho a idéia, eu tenho o projeto, mas eu **preciso** de alguém para me ajudar a fazer porque eu não sei fazer aquilo lá, se eu for fazer eu não vou conseguir desenvolver uma outra área, por exemplo, uma área comercial, uma área financeira, uma área de administração da empresa”.

[uma vez identificado o que se pretende fazer, a complementaridade surge, neste caso, como sinônimo de “recursos”]

“eu vou **buscar** um sócio pra que ele supra as minhas deficiências, então ele vai começar a trabalhar onde eu começo a ser incompetente”.

[de novo, a complementaridade se apresenta como o motivo de buscar um sócio]

Outro motivo, identificado ao se iniciar uma sociedade, é a necessidade de reter um bom profissional. O sócio não foi pensado anteriormente de forma consciente, mas foi fruto de uma mistura de oportunidade com a complementaridade, ou mesmo da necessidade de sobrevivência da empresa. Esta é uma prática utilizada, com frequência, pelas empresas de base tecnológica

atualmente. Os três relatos a seguir referem-se a esta prática. Das cinco empresas entrevistadas, em três foi identificado este procedimento.

“Bom, ou eu pago melhor a ele, ou eu dou... que estímulo que eu posso dar? Esse é um problema para as empresas da área tecnológica. Porque a gente tem um investimento muito alto em tecnologia e **não tem como bancar profissionais muito caros**. Então, ou você tem um sócio que faz, ou você faz... ou você... faz alguma coisa. Tem que fazer alguma coisa. E aí foi onde eu decidi conversar com ele, e disse ó: realmente nós temos muito boas perspectivas mas eu não posso assumir contigo compromisso de remuneração melhor...”

“se eu for contratar alguém como você, você **custa tão caro** que eu não consigo manter a empresa”

“Então por que as **competências** existiam naquele grupo que estava ali? Mas três eram sócios e outros três ou quatro eram empregados. Então a **competência**, na verdade, dos produtos estava na mão dos empregados. Então aí, com a nossa entrada, é que a **competência** acabou se transferindo para esses sócios que entraram, eles conheciam aquilo ali”.

O conceito de complementaridade foi citado diversas vezes pelos entrevistados ao explicarem como formaram a sociedade. Costumam ser objetivos ao atribuírem esta necessidade como sendo a razão do convite para a sociedade. O que se percebe, entretanto, é que, em alguns casos, a afinidade já tinha sido verificada inconscientemente e em outros casos, a complementaridade pura e simples não foi suficiente para reter o sócio na empresa. Assim, quando os interesses e a visão divergiram, surgiram os conflitos mais sérios.

A diversidade tem sido considerada como um aspecto enriquecedor dentro das organizações pelo fato de, entre outros, favorecer a percepção das necessidades e das maneiras diferentes de atendê-las. Entretanto, segundo Jarzabkowski e Searle (2004), não é muito fácil obter uma ação coletiva de alta performance entre os membros da diretoria, quando esses apresentam uma grande diversidade em termos étnicos, culturais, de personalidade, de faixa etária e de gênero. Esses autores concluíram que o tempo de relacionamento pode ajudar a melhorar esta

performance, se houver disposição entre os membros para compreenderem-se mutuamente.

A afinidade, ou similaridade, e a complementaridade aparecem, com frequência, juntas, na literatura (WILKINSON *et al.*, 2005; BAXTER e WEST, 2003; CHUNG *et al.*, 2000). Segundo Wilkinson *et al.* (2005), numa relação cliente-fornecedor bem sucedida, os parceiros apresentam características similares e complementares. Estes autores se basearam nos relacionamentos de animais e concluíram que, assim como no mundo animal, as parcerias são guiadas mais intensamente pela busca das similaridades do que pelas diferenças. Em outro estudo (CHUNG *et al.*, 2000), sobre as forças que dirigem a formação de alianças entre empresas, os autores identificaram tanto a busca recíproca da complementação de suas fraquezas quanto o conforto de poder confiar numa determinada empresa por saber que existem muitas similaridades entre elas. Concluem que mesmo em situações de incerteza, o risco se apresenta bem menor se ambas conhecem o jeito de administrar da outra e se elas se aceitam mutuamente. Estes resultados são semelhantes aos de Baxter e West (2003) ao concluírem que as similaridades entre as estruturas que sustentam as atitudes de uma e de outra pessoa trazem mais confiança para o relacionamento, uma vez que ao reconhecerem esta semelhança, os parceiros já antevêem o comportamento do outro. Isto não invalida a busca pela complementaridade, que se refere mais às habilidades para fazer uma ou outra tarefa; enquanto as similaridades se referem aos valores, à ética.

4.2.4 - Síntese

A busca pela compreensão do processo de formação das sociedades empresariais trouxe à tona os temas **Oportunidade**, **Afinidade** e **Complementaridade**, que, conforme apresentados, não se esgotam enquanto temas, pois estes implicam em outros e fica difícil separar e avaliar os pesos intrínseco e relativo de cada um deles ao contribuírem com esta compreensão.

Além disso, estes três temas foram esclarecidos com os sócios na terceira entrevista e constituem uma síntese da percepção e experiência deles.

O processo de formação da sociedade revelou muitas semelhanças com o processo de iniciar qualquer negócio. Se as características empreendedoras são tão relevantes no diagnóstico de sucesso de um empreendimento individual elas se multiplicam quando este negócio é desenvolvido por mais de um dono efetivo. Além disso, as habilidades sociais e até emocionais têm um peso maior na definição dos atributos específicos da sociedade, tais como a afinidade e a complementaridade, identificadas pelos sócios como as forças de atração mais relevantes na composição das sociedades. Ficou claro que os sócios preferem **afinidades** (similaridades) de valores morais (WILKINSON *et al.*, 2005), de interesses e visões (ou expectativas) do negócio e **complementaridade** (diversidade) em relação às habilidades técnicas, comerciais, estratégicas e financeiras (CHUNG *et al.*, 2000). Enfim, a diversidade é bem-vinda neste contexto.

Outra revelação deste primeiro objetivo evidenciou a **amizade**, que, por unanimidade, mostrou não ser um atributo imprescindível na formação da sociedade. Ao contrário, o único caso em que a pessoa convidou os amigos para a sociedade ficou amargamente arrependida. Não obstante, os entrevistados admitiram que, com o tempo, o relacionamento entre eles tornou-se mais cúmplice, mais solidário, mais companheiro e mais amigo, embora as relações sociais fora do trabalho sejam muito reduzidas em todos os casos. Este envolvimento, restrito ao trabalho, está mais próximo do tipo MI, do que SI (ULLMEN, 2002). Apenas um dos entrevistados acredita que vale a pena intensificar os encontros sociais (atitude SI) para melhorar o relacionamento no trabalho, mas a maioria tem certeza de que não se deve misturar muito estes relacionamentos (atitude MI). O sócio acaba gostando do outro sócio pelo seu desempenho, pela sua honestidade, ética, responsabilidade e pelo fato de estarem construindo algo muito importante juntos.

Entretanto, este “gostar”, ou este “amor” pelo outro é puramente profissional, independente da intensidade emocional deste sentimento.

A síntese destes três temas nos remete novamente a Adizes (1990) ao evidenciar a semelhança com o processo conhecido como namoro. Descontando a diferença de objetivos, na atividade empresarial ele segue o mesmo curso da vida pessoal, com os ônus e os bônus. Como testemunharam os entrevistados, tudo começa com uma vontade de abrir um negócio, e então aparece ou busca-se a oportunidade. Em seguida as afinidades são identificadas e confirmadas com a complementaridade, pois não adianta uma sem a outra. Evidentemente, como a vida é dinâmica, essas afinidades e interesses também podem mudar. As dinâmicas dessas mudanças serão abordadas a seguir, no item 4.3.

Ao concluir este primeiro objetivo específico, retomo a pergunta: afinal, por que um sócio? A resposta, certamente não é única: sinergia, companhia, segurança, apoio e até por uma questão de economia. Os depoimentos dos sócios, abaixo, nos auxiliam nesta compreensão:

“a sociedade é sempre interessante porque ela **divide tarefas e responsabilidades**”

“é uma questão meio pessoal, mas eu vejo assim, eu não gosto de ser um cara solitário, eu sou muito evidentemente coletivo e isso é, eu não gosto de andar sozinho.. [...] o sócio é **um consultor**”

“Só que hoje é **mais barato** ter sócio, é mais barato e é **mais seguro**. Agora, que te tolhe mais a liberdade tolhe, mas enfim, que liberdade nós temos? A liberdade é uma liberdade muito relativa”.

4.3 – Dinâmica do relacionamento no dia-a-dia.

O segundo objetivo específico, que intenciona elucidar a dinâmica do relacionamento no dia-a-dia, também agrega outros temas, não exclusivos para cada pergunta de pesquisa, pois se relacionam com quase todas as perguntas ao mesmo tempo. A fim de manter a coerência com o critério de análise adotado,

estes temas foram situados de acordo com a sua relevância em cada objetivo. A seguir apresento alguns temas “agrupados” dois a dois, para ser mais fiel à maneira como eles surgiram durante as falas dos sócios.

4.3.1 - Valores e ética

Conquanto este tema tenha surgido desde a descrição da formação da sociedade, onde os sócios relatavam que, durante os primeiros contatos na escola ou como colegas de trabalho, era possível identificar com facilidade pelo menos aqueles que não tinham ética, ele se tornou mais presente quando o foco das entrevistas era o dia-a-dia da sociedade, onde a dinâmica da confiança mútua é, naturalmente, colocada à prova.

“Essa questão da **ética**, uma coisa pouco citada por que isso é básico, se a gente está falando de sociedade isso para mim é um ponto que não tem nem que se discutir”

[este entrevistado considera a ética tão fundamental que dispensa comentários adicionais]

“Então independente do nível de conversa de quão bem vai a empresa, ou do nível de relação, sempre tem uma questão que é determinante em qualquer sociedade que é o seguinte: qual é a composição **ética** do teu parceiro? Essa que é a questão”.

[este outro identifica uma diferença entre problemas de relacionamento e problemas de ética, reconhecendo que este último é mais grave]

“então eu acho que é muito importante que os sócios tenham a mesma visão e tenham os **mesmos valores**”.

[a expressão “valores” aqui tem o mesmo sentido de ética]

Um dos sócios disse que a confiança mútua facilita a eficiência da empresa e o andamento das operações, pois o sócio pode deliberar alguma ação sem ter que esperar pelo consentimento prévio do outro. Este depoimento ratifica a pesquisa de Baxter e West (2003).

Em geral todos disseram ter confiança no sócio. Apesar disso, a maioria ressalta que é importante conferir tudo, tanto para evitar que a “ocasião faça o

ladrão” como para sugerir procedimentos mais adequados, se a questão for falta de conhecimento e não falta de ética. Também ficou evidenciado para a maioria que “não bastaria ser honesto, mas também parecer honesto”. Para isso, quanto mais as contas e estratégias de compra e venda fossem colocadas explicitamente, melhor. No entanto, houve quem discordasse desse controle freqüente das atitudes éticas do sócio, alegando que a partir do momento em que confiava, ele considerava que a pessoa agiria com ele de forma recíproca, com a mesma ética que ele a tratava. Curiosamente, esta opinião em particular se mantinha apesar das freqüentes traições sofridas por este sócio.

Os termos “valores morais”, “ética” e, às vezes, “caráter” são usados como sinônimos pelos sócios durante seus relatos. A maioria se orgulha de possuir estes valores desde o berço e afirma que quem os tem, certamente vem de berço. Um dos sócios chegou a dizer que uma maneira de avaliar se o candidato a sócio seria ético ou não era analisando a família dele, usando a metáfora de que o “fruto sempre cai perto da árvore”.

Segundo Monteiro *et al.* (2005) em estudo recente com empresas familiares no Rio Grande do Sul, os valores são comumente associados com a responsabilidade diante dos compromissos do negócio, com o respeito e a honestidade. De acordo com Srouf (2003, p. 147) “quando as pessoas comuns falam de ética e de moral, elas se referem à firmeza de caráter: ser ético é não abrir mão de suas convicções íntimas, ter princípios, não vilipendiar seus próprios valores e crenças, não se prostituir, ser um modelo de virtude e de retidão”. Esta filosofia, freqüentemente observada na atitude dos sócios, de não se prestar às “químicas”, evidencia a prática da ética de convicção⁶ apenas. Segundo Srouf (2003) existe, por parte das pessoas comuns, um desconhecimento da ética de responsabilidade⁷, razão pela qual ela é pouco praticada e defendida.

^{6, 7} – Segundo Srouf (2003) as decisões com base na ética de convicção decorrem da aplicação de princípios e normas, enquanto as decisões baseadas na ética de responsabilidade decorrem de uma análise das circunstâncias, dos riscos e dos custos e benefícios.

“o dia em que nós tivermos caixa dois me dê as minhas quotas, eu não quero ser sócio da empresa com caixa dois. Então, isso é um **valor pessoal**, eu não quero, não admito, não me envolvo. E quando você entra na sociedade você tem que saber os **seus valores** e os **valores das pessoas** com as quais você está entrando”

[este sócio pratica a ética de convicção e exige a mesma atitude de todos os sócios]

Outra vertente dos “valores” está ligada aos termos “transparência” e “honestidade” e não apenas entre os sócios. Muitos deles disseram que a ética é percebida claramente pelos clientes e fornecedores e que isso é tão importante quanto a confiança entre os sócios.

“Eu tinha a percepção de que era um trabalho que não **respeitava** o cliente, que era um trabalho de descaso com o cliente e isso pra mim não era legal, porque não fechava com aquilo que eu **acreditava** em termos de relação com o mercado”

[este sócio saiu desta empresa por não concordar com a maneira (sem ética) com que os donos tratavam o cliente]

De maneira geral a exigência de ética por parte dos membros de uma sociedade e até das empresas com quem eles se relacionam é unânime. O que é interessante notar é que o discurso é sempre a favor da ética de convicção, ainda que os reais motivos sejam, em alguns casos, para evitar dores de cabeça com o fisco ou com a justiça no futuro. No entanto, com relação à atitude de um sócio para com o outro, de ser honesto, de ter confiança no outro, não há dúvidas de que é condição inicial para começar o negócio ou ponto final, se deixar de existir.

4.3.2 - Paciência e respeito

O respeito e a paciência também surgem com frequência quando se fala do convívio do dia-a-dia e estão entremeados com o tema seguinte, sobre a confiança e comunicação. A perda do respeito, segundo os sócios, quer dizer “não confio mais em você, por isso te trato assim [sem respeito]”. A falta de respeito, neste

exemplo, surgiu como consequência da quebra da confiança, mas nem sempre a falta de respeito significa quebra de confiança. Pode significar também intolerância com as diferenças, com os gostos e com as dificuldades de cada um.

De maneira geral os sócios identificaram a existência, e não a falta, do respeito entre eles. Em outros momentos estes mesmos sócios reconheceram a carência.

“Valorizo muito a relação societária que a gente tem, porque eu acho que ela é das melhores possíveis. O que isso quer dizer? Eu acho que o clima de **respeito** é dos mais altos possíveis, com isso entenda-se que um respeita o outro. Mas não é simplesmente aquele **respeito** por educação, que a gente aprende assim, ah! tem que respeitar os outros, não. Não é isso, é um **respeito** que se desenvolveu. A gente mutuamente desenvolveu um **respeito** um pelo outro, que faz com que a nossa relação funcione muito bem. Então nesse sentido existe uma **confiança** muito grande das duas partes”.

[aqui este sócio fala do respeito profissional, colocando-o de forma associada à confiança mútua, que será abordada mais a frente]

“O processo de tomada de decisão aqui na empresa eu acho que ele é fantástico. Ele é fantástico! Todas as principais decisões tomadas pela empresa, elas são realmente tomadas em conjunto e de uma forma muito tranqüila. Não têm conflitos pra essa tomada de decisão porque existe um... um **respeito**”.

[este depoimento se torna mais interessante pela sua característica temporal, ou seja, mais a frente este sócio justifica sua saída da empresa porque suas opiniões não eram mais respeitadas, ele já não tinha mais voz (=poder), o que não invalida este primeiro depoimento, referente à época em que as decisões eram tomadas em conjunto]

“Nós temos sócios que tem visão de mais curto prazo, eu e o Fulano somos mais a longo prazo. E sempre foi assim e dá pau e tem visões diferentes, por outro lado tem **respeito**. Isso aqui é um casamento, é mais que um casamento, porque passamos mais tempo juntos do que com a mulher. Isso aí é um fato”.

[embora o tema mais relevante neste depoimento seja a “visão”, o respeito também aparece como uma garantia de que as diferenças poderão ser superadas]

Um sócio disse que às vezes opta por pagar o preço do aprendizado de seu sócio, quando antevê que a estratégia do outro não vai funcionar, e **respeita** o processo de aprendizado dele, sabendo que não há má intenção ou motivos para desconfiança; apenas imaturidade.

Associado ao respeito, e muitas vezes utilizado como sinônimo, surge a tolerância, ou paciência, que, com frequência, é citada pelos sócios como atributo imprescindível no relacionamento.

“O quê você tem que exercer no dia-a-dia de uma sociedade, uma palavra resumiria tudo, no dia-a-dia de uma sociedade: **paciência**! A **paciência** ela tem que ser desenvolvida em você, não no outro”.

[este tipo de paciência é um grande passo para o autoconhecimento e, conseqüentemente, para uma atitude empática]

“Tem que ter **paciência**. Eu acho que eles têm comigo e eu também já estou tentando planejar mais ao invés de resolver tudo no ímpeto”.

[ao reconhecer a paciência dos outros, ele está se comprometendo a mudar, o que nos remete à teoria da interdependência]

Paradoxalmente, estes mesmos sócios também dizem que paciência tem limite, não devendo alimentar uma atitude que traga prejuízos volumosos ou de longo prazo para a empresa. Este limite se refere também ao relacionamento interpessoal em si. Mesmo não havendo tantos prejuízos financeiros, os sócios percebem que a atitude condescendente começa a ficar cansativa e já não existe mais o prazer de interagir com aquela pessoa, de estar com ela, de sair de casa para trabalhar e ter que aturar os seus “defeitos”. É o famoso caso da “incompatibilidade de gênios”, que não foi claramente percebida, ou foi minorada no início do relacionamento, mas que se evidenciou durante a realização das tarefas e negociações do dia-a-dia da empresa. Para maior coerência com a linguagem adotada nesta análise, esta compatibilidade está associada à afinidade, já descrita.

Em alguns depoimentos, o reconhecimento de que “alguém tem que ceder” numa situação do dia-a-dia para preservar o bom relacionamento e até o funcionamento da empresa, significou uma grande dose de paciência:

“Não adianta ficar no impasse e não decidir nada. Então, em alguns momentos **alguém tem que ceder**. Isso é fato. Então se tu não tiveres essa consciência vai ter problemas sérios. Porque em alguns momentos talvez o outro vai ter que ceder. Em outros momentos talvez você tenha que ceder. Então esta consciência ela precisa estar presente, e faz parte eu acho que do processo, ... dessa relação societária mesmo”

[a consciência da interdependência fica mais clara ainda neste exemplo]

“eu tenho os meus horários um pouco mais definidos, ele tem um problema de desenvolvimento, ele tem que ficar aí e dar um jeito, então isso é uma coisa que a gente já teve algumas conversas e eu expliquei pra ele "eu não posso voltar a esse nível, **alguém tem que fazer** realmente e essa é uma das funções e um dos motivos que você hoje é sócio da empresa.”

[este sócio exige a compreensão e paciência do sócio, justificando a sua função na empresa]

“**Tem que ter paciência**, tem que entender que o cara não está maduro, ou que tu acha que ele não está maduro, ou assim, por você mesmo porque tu tens a tua formação, o teu jeito, e às vezes não fecha”.

[a paciência de respeitar o processo de aprendizado do outro e a diferença de cultura]

A paciência de um sócio para com o outro também é percebida quando um deles quer modificar alguma coisa e os outros ainda não concordaram, ou ainda não enxergaram as vantagens, conforme relata este sócio:

“há 10 anos eu queria botar uma máquina de solda aqui dentro, agora nós vamos botar a máquina de solda, porque o consenso dos quatro é botar uma máquina de solda, já tem espaço, nós estamos com uma consultoria e vamos instalar”

[aqui o sócio demonstrou que graças à **paciência** de esperar pelo entendimento dos outros e pela decisão consensual é que conseguiram implementar uma mudança na empresa]

“eu defendo que nós temos que mudar nossa forma de remuneração dos sócios, e isso obviamente só vai ser mudado **quando houver** o consenso dos quatro”

[da mesma forma ele aguarda, pacientemente, pela próxima decisão consensual]

Apesar de ser, antes de tudo, uma regra de convivência social, as atitudes pacientes e flexíveis, bem como as abdicadas momentaneamente de suas convicções em algumas situações, trazem à tona a teoria da Interdependência de Thibaut e Kelley (BANTHAM *et al.*, 2003; RUSBULT e VAN LANGE, 2003) ao evidenciarem um comportamento de investimento para o futuro, sabendo que os ganhos poderão ser compensadores. Nesta perspectiva, os sócios se orientam pelos possíveis resultados dessas trocas de atitudes.

4.3.3 - Comunicação e confiança

Existem opiniões divergentes em relação à comunicação. Enquanto alguns sócios consideram que as coisas funcionam melhor na empresa quando estão mais afinados, no sentido de uma comunicação mais freqüente, e não só por e-mail ou telefone, mas pessoalmente, outros dizem que o simples fato de confiar no caráter do sócio exclui esta necessidade de comunicar cada passo todos os dias. Estes alegam que as decisões rotineiras correm por conta de cada um e quando o assunto for mais sério, ou envolver mudanças de estratégia ou de investimentos, então a comunicação se torna imprescindível. Por outro lado, um dos sócios comenta que seus antigos sócios se reuniam num determinado dia da semana sem convidá-lo e depois de uns tempos ele ficou sabendo que nestas reuniões eles se preparavam para expulsá-lo da empresa, ao planejarem a traição. Situação semelhante foi sentida por outro sócio, sem que se possa afirmar que realmente existiu, que diz ter certeza de que o ex-sócio planejou “tudinho” numa época em que eles tinham menos comunicação e controle das ações um do outro.

Alguns sócios alegam que não basta a comunicação, ou simplesmente conversarem abertamente sobre as questões técnicas que não estão agradando, se depois da “lavação de roupa” não houver uma mudança de atitude:

“Nós fazíamos lavação de roupa toda sexta-feira ...mais **comunicação** que isso impossível...Era uma sessão de **psicanálise de graça**. Tanto é que, foi uma surpresa pra mim a maneira com que terminou, porque não havia aquele negócio assim, eu briguei contigo e agora então você vai tramar alguma coisa e eu vou esperar isso, nunca houve esse tipo de coisa, então falta de **comunicação** nunca aconteceu. É que mesmo havendo essa **comunicação** eu acho que o quê, acima da questão da convivência, acima da questão da minha relação contigo, biologicamente, psicologicamente, afetivamente eu tenho que dar sustentação a minha unidade, aí entra a questão da ética”.

[este sócio afirma que houve a comunicação, mas faltou ética, que mais tarde resultou na ruptura, e o que ele chama de comunicação, parece ser apenas uma opinião sincera]

“parece que depois da reunião, tirou um peso das costas, aí volta pro dia a dia aquele peso acumula de novo até a próxima reunião. Então tem muitas vezes que a gente está **só desabafando aqui** e tal, todo mundo ouve joga pra fora, vira as costas e segue fazendo a mesma coisa, não muda nada. Porque não mudou a visão. Então pra... **terapia de grupo** está funcionando”

[neste caso o sócio também afirma que apesar de todos dizerem o que pensam (sinceridade), a diferença de visão foi mais forte e não impediu o início de um conflito]

Um dos adeptos da necessidade de uma boa comunicação entre os sócios acrescenta que todos os sócios devem dar satisfação de suas ações aos demais, pois “quem não deve, não teme”. De novo ele faz uma comparação com o casamento afirmando que os cônjuges *“têm que dizer ao outro sim: aonde vão, onde estiveram e o que pretendem. Sempre”*. A comunicação neste caso, está muito ligada à sinceridade.

A comunicação, ao servir de meio para esclarecer as intenções de cada um é vista também como uma forma de evitar conflitos e superar melhor as crises como afirmam alguns sócios, nos relatos a seguir:

“E outra questão que a gente vê assim, sempre que a gente passar algum tempo sem se **conversar** aumenta o conflito e também a empresa fica mais perdida. Quando a gente senta e **conversa**, que nós recolocamos os objetivos dos quatro em dia, nós em geral conseguimos ser bem sucedidos. Assim, quando nós estamos bem afinados, quanto mais afinados os quatro, mais rápido a gente reage numa crise, em alguma coisa assim.. Isso é uma coisa que é legal, a gente redefine conceitos, exclui clientes ou não, ou excluiu fornecedor, ou muda um projeto, essas coisas assim.”.

[a comunicação aqui, expressada pela palavra “**conversa**”, assume um papel importantíssimo na **evitação** do conflito e na performance da equipe de sócios]

“Nós **conversamos** e eu disse pra ele “ó, quando você coloca essas coisas assim eu não gosto. Só que você tem que fazer isso, porque até há pouco tempo eu era o único dono, eu me sinto um pouco ofendido, mas ...”, eu vou dizer, eu consigo separar [o que é emocional, do racional] Então, eu sei separar, agora quando tu **fala** isso, isso e isso eu não gosto, mas eu acho que tu tens que **falar**.” Mas é um negócio complicado, mas eu digo pra ele, a gente tem tocado assim”.

[a experiência de **falar** (=comunicar) abertamente com o outro foi um ato de coragem deste sócio, que procura sempre evitar conflitos]

“Mas as questões realmente relevantes para o foco da empresa, a gente procura **discutir** antes, **conversar** antes de tomar uma decisão. Isto é uma regra que a gente tem seguido até agora”.

[enquanto este sócio agiu desta forma não houve conflito entre eles]

“Tem que ter **diálogo**, consenso, sinceridade. Se a pessoa mudar de opinião, tem que **ligar** no meio da noite e **avisar** ao outro o seu novo interesse”.

[embora nem ele nem o sócio tenham feito isso, ele dá este “conselho” do diálogo sincero a qualquer hora]

“eu prefiro que seja uma coisa assim **mais aberta**,”eu sou assim o fulano é assado, e a gente se entende de forma muito aberta.”

[novamente um conselho de quem não vivenciou a situação idealizada]

A diferença entre comunicação e informação foi percebida pela maioria dos sócios. A exceção surge quando um deles declara não saber qual é a opinião do

sócio sobre vários assuntos do dia-a-dia, alegando que o respeito que existe entre eles traz tranquilidade quanto às atitudes de um ou de outro. Dessa forma, quando há necessidade de informar alguma coisa, alguma decisão, um sabe que o outro entende daquilo melhor do que ele e basta apenas informá-lo depois.

Segundo Corrêa *et al.* (2002), “comunicação é percepção: se alguém fala e outro não ouve, não há comunicação. Percepção não é lógica, é experiência. A comunicação é percepção, é interpessoal; a informação é lógica, é formal, desprovida de sentido próprio. A comunicação faz exigências: exige que o receptor se torne alguém, faça algo, acredite em alguma coisa; apela para a motivação; tenta se coadunar, entrar em sintonia com as aspirações, os valores e os objetivos do receptor”.

Aproveitando essa reflexão de Corrêa *et al.* (2002), entendemos que ao ser fruto da experiência, a comunicação não acontece isenta de significados pregressos atribuídos pelas pessoas envolvidas. Isso quer dizer que a comunicação não exige apenas que a pessoa tenha uma boa capacidade de expressão, mas de fazer sentido para o outro, de entrar no seu mundo e entender as suas atribuições de valor. Retomando a teoria da atribuição (HEIDER, 1970), observamos que as pessoas, e neste caso, os sócios, utilizam a sua experiência e seus conceitos como filtros ou guias para permitir a efetivação da comunicação. Em outras palavras, cada percepção carrega implicitamente uma série de atributos, que vão gerar uma interpretação e posterior compreensão.

A comunicação e a confiança também se alimentam mutuamente, pois à medida que as pessoas interagem com mais frequência, elas trocam mais experiências pessoais e informações, incluindo as emoções, que formam as bases que dão suporte à confiança (KADEFORS, 2004; INPKEN e CURRAL, 2004; CHEUNG *et al.*, 2003).

A confiança foi considerada por todos os participantes um atributo essencial no processo de parceria; porém não suficiente. Assim como afirma Cheung *et al.* (2003) a confiança cresce e incrementa outros atributos em direção ao

sucesso do projeto, à medida que é alimentada no dia-a-dia por uma boa comunicação, pelo respeito e pelas ações rotineiras que levam aos resultados profícuos para ambas as partes. Estes autores comentam ainda que a confiança é um processo dinâmico: ou está crescendo ou está diminuindo, e que a qualidade e intensidade da comunicação tem uma relação diretamente proporcional com essas duas vertentes.

Estas ações rotineiras são ilustradas a seguir, como prova da confiança:

“Nenhum cheque foi assinado sem que **ele visse**, quer dizer, se ele quiser saber o quê que é, porque está ali a cópia do cheque dizendo o que vai ser pago, é uma outra questão, mas não existe essa preocupação de contas, por exemplo, o que estamos pagando, o que estamos comparando, onde está indo isso e tal”.

“Então assim, tudo que a gente faz aqui a gente procura ter um substituto. Se o cara quiser tirar férias, ou se ficar doente, o outro **sabe como é** toda a sistemática. Então o **sistema de informação**, eu que implantei, mas o Fulano **sabia os passos** que eu estava dando. De maneira que eu acho isso uma coisa boa, porque quando você entra numa reunião de sócios assim, você não tem que fazer a defesa sozinho. Já tem dois”.

[a comunicação é ressaltada como forma de aumentar a confiança e tranquilidade diante dos próximos acontecimentos]

Além de também considerarem a confiança como um conceito dinâmico, Inpken e Currall (2004) classificam-na como crucial para qualquer processo de parceria, exigindo familiaridade e compreensão mútua, e, portanto, dependente também do tempo e do contexto. Estes autores estudaram como a evolução da dinâmica de relacionamentos entre empresas parceiras em *joint venture* impactam a relação entre a confiança, o controle e o aprendizado. Afirmam que, à medida que o relacionamento evolui, em que as partes se conhecem melhor, a confiança tende a aumentar e substituir o controle. Conseqüentemente, a incerteza quanto ao futuro diminui. Os relatos, a seguir, ilustram este estudo:

“Então eu acho que isso [confiança] era um ponto muito forte da nossa sociedade e permitia a gente ter um aproveitamento muito grande dentro dessa nossa participação social porque a gente conseguia se dividir e **não precisava necessariamente um estar fiscalizando o outro**, ou seja, a produtividade era muito grande”

“Então, então tem muitas questões desse tipo, assim que foram, acabaram sendo assim divididas, e pelo, pelo quesito eu acho que da relação da **confiança**, que a gente tem um no outro. O Gustavo é capaz de tomar um posicionamento do tipo: Olha, eu nem tenho condições de avaliar isso, então tu avalias, o que tu julgares está correto, é o que está valendo. Da mesma maneira que muitas questões em que o Gustavo veio me pedir posicionamento. Eu **digo: Olha**, eu não tenho como avaliar porque não estou envolvido nesse processo. E, esse é o tipo de **confiança** que eu acho muito importante existir na relação societária”.

Lewicki *at al.* (1998) ressaltam que nem sempre a confiança é absoluta ou total. Ela depende das pessoas e das circunstâncias. É possível confiar em um colega ou parceiro em algumas situações, mas não em outras, e que as decisões de quando se deve ou não confiar estão continuamente sendo revistas em função de novas informações e experiências. Isto ficou evidente no relato deste sócio que acabou de romper a sociedade:

“Eu tinha **confiança** no Felipe na questão de permitir que ele tivesse cartão de crédito, assinasse cheques, autorizasse pagamentos da empresa, movimentasse conta bancária e continuo tendo. Agora, a **confiança profissional** que eu tinha no Felipe, a capacidade de tomar decisões corretas e traçar estratégias, essa sim foi abalada”.

Outro relato afirma que mesmo não havendo afinidade, existe a confiança:

“E hoje o meu atual sócio não é uma pessoa que eu tenha muita afinidade em termos sociais, a gente quase não convive fora, mas existe um **respeito e confiança** um no outro”.

[conforme comentado anteriormente, o respeito está associado à confiança]

“Então nesse sentido existe uma **confiança** muito grande das duas partes. Então por exemplo eu sei que ... tanto um quanto outro tem a **absoluta confiança** pra deixar qualquer assunto pra ser resolvido pelo outro, caso isso venha a ser preciso, muito embora isso não seja o nosso padrão. A gente tem a mais **absoluta confiança** que a decisão vai **respeitar** aquilo que a gente já conhece um do outro”.

[outro exemplo de confiança e respeito juntos]

“Eu já conheço o trabalho dela, sei como ela age, e ela óbvio porque ela é esposa do sócio, então se um dia tiver que pender pra um lado vai pender pra aquele, mas eu acredito que existe assim, uma **confiança** por parte dele, de que nós estamos querendo ganhar dinheiro juntos, não querendo passar a perna no outro, isso eu procuro demonstrar, então eu acho que, eu não sou um cara ganancioso eu sou ambicioso”.

Em alguns casos a quebra de confiança é parcial ou situacional, mantendo preservado o respeito por alguns atributos do ex-sócio.

“A **confiança** é essencial. O Felipe nunca traiu a minha **confiança**, nunca fez nada que contrariasse a **confiança** que eu depusitei nele. E mesmo hoje que nós não somos sócios, eu continuo depositando **confiança** nele”.

[este relato mostra que a confiança é essencial, mas não é suficiente para manter uma sociedade ativa].

Todos os sócios concordam que a confiança é essencial, e alguns reconhecem a dificuldade e os riscos de confiar:

“Eu tenho a teoria que, **confiar** e **conferir**, nem eu sou à prova de **desconfiança**, o que gera traição é a confiança. Faça e **confira**, sempre que eu **conferi**, valeu a pena conferir, não só pelo processo da **desconfiança**, mas pelo processo de realinhamento dos valores das quais eu quero, e também valores e muitas vezes formas mais adequadas de realizar aquilo de maneiras mais econômicas”.

[o “conferir” aqui está no sentido de “comunicar”, de “esclarecer” os procedimentos e intenções de ação]

“Aí eu aprendi o seguinte: **Confiar** é complicado! Só que assim, aprender é uma coisa, colocar em prática é outra. Então quando eu desfiz a empresa, que eu comprei a parte dos outros sócios, eu ainda **confiei** neles. Todos os planos da empresa, software, etc. E isso não aconteceu. Eles continuam até hoje usando o nome da empresa”.

[este sócio confiou cegamente sem buscar uma comunicação mais profunda, ou sem “conferir”]

A dinâmica das relações de confiança e ética, presente no dia-a-dia do relacionamento societário, apresenta-se fortemente calcada na qualidade, intensidade e profundidade da comunicação, sendo esta uma fonte de alimentação para a confiança. Ao compartilharem experiências, os valores e o respeito também se fortalecem e conseqüentemente selam as atitudes éticas em que ambas as partes concordam. A carência de comunicação pode ser comprometedora para o crescimento da confiança, embora nem todos tenham reconhecido isso.

Ao concluir os comentários sobre este tema, podemos registrar a interferência de outros temas, tais como “valores e ética” e “paciência e respeito”, nesta análise e a dificuldade em isolar a relevância de cada um na dinâmica do dia-a-dia.

4.3.4 - Personalidade e cultura individual

Quando o diálogo, as reuniões e a paciência não resolvem as situações de conflito ou o início delas, os sócios costumam dizer que não tem mais jeito, que estão diante de um caso de personalidade que não vai mudar, ou que tem a ver com a cultura e a educação familiar ou acadêmica daquela pessoa. Uma cultura mais ousada, de assumir mais riscos, ou de certificar-se de todos os detalhes antes de tomar uma iniciativa, de ser inseguro e nunca querer se comprometer, de ter medo das mudanças ou do novo, pode ser a causa da saída ou da permanência de um sócio. Depende de como essas personalidades se interagem, e da compatibilidade entre os sócios. O conceito de personalidade utilizado pelos sócios

segue a perspectiva de Cattell, *apud* Hutz *et al.* (1998): um conjunto de traços, que predispõe o indivíduo a agir, de determinada maneira, num conjunto de situações.

A diversidade de personalidades é sempre bem vista pelos sócios, mas nem sempre bem aproveitada na prática, por exigir paciência e outros atributos.

Os conflitos vêm das diferenças **culturais e de personalidade** (um gosta de assumir riscos, outro de segurança, outro é mais cauteloso, etc)

[este sócio classifica como personalidade o “jeito” de agir dos demais]

“Ele é um cara muito de planejar, não faz nada sem planejamento. Aí pega eu e o Fulano principalmente, **somos mais impulsivos** assim, que já queremos sair fazendo. Então está mais ou menos equilibrado”.

[este sócio coloca a diferença de personalidade como um fator positivo na relação]

“Nós temos sócios que tem **visão de mais curto prazo**, por exemplo, o Aldo, ele tem visão de mais curto prazo, eu e o Emerson somos **mais a longo prazo**, uns gastam mais outros menos, uns são mais falantes outros mais fechados, uns tem velocidade de raciocínio num negócio, outros em outro, um é mais conservador outro é menos”.

[mesmo caso anterior: a diferença de personalidade é identificada como positiva]

Esta cultura se refere também à predisposição de uma pessoa em querer ser empreendedora ou empregada. Como já foi visto em outros temas, nem sempre o sócio optou por abrir uma empresa conscientemente. Ele às vezes se encontrava em uma situação de vacância de um dos sócios ou na iminência de sair para outra empresa por ser um excelente técnico e um convite para ser sócio muda o rumo de sua vida. Com o passar do tempo, essa adaptação à nova proposta pode ou não dar certo, no sentido de trazer ou não realização individual e para a sociedade:

“E **ele era um técnico muito bom**. Foi o primeiro aluno da turma de engenharia, mas... assim pra negócio, pra projeto prático, ele não conseguiu, entendeu? E isso a gente vê... a questão de liderança dele, ficou claro que...

não é liderança... vamos dizer assim, esse negócio de desenvolver projeto, de ir atrás de verba, de... fazer ...[...] Só que ele é competente nessa linha, **eu acho que ele não tinha realmente essa vontade de ser empresário**, ou essa competência, não sei”.

Quando a opção pelo negócio próprio é consciente ela brota naturalmente das falas dos sócios, como nestes casos:

“porque eu já falava, os meus pais tem negócio não sei o que, e **eu achava salário sempre uma coisa complicada**, o cara estava esperando a morte chegar porque já sabia... Aqui pelo menos eu já sei que amanhã eu vou ter prejuízo, depois de amanhã eu posso ter lucro”

“Eu optei por não ter isso (segurança). Então o que me leva a abrir a empresa, é o **desafio que é o descobrir alguma coisa que eu não sei o quê que é**”.

De acordo com Zayas *et al.* (2002), cada pessoa dentro de um relacionamento interpessoal diádico estreito (íntimo), faz parte de forma significativa da situação pessoal do outro. Não obstante, Heider (1970) já chamava a atenção em seus “conceitos subjacentes” sobre a teoria da atribuição, classificando esta influência na vida pessoal do outro de “sentimentos” e “ligação”, esclarecendo que essa interação é uma espécie de pré-requisito para a atribuição. Zayas *et al.* (2002) acrescentam que os comportamentos, normalmente atribuídos à “personalidade” surgem mais da interação entre o indivíduo e os contextos relacionais do que das qualidades de cada indivíduo sozinho, conceituadas como diferenças individuais dentro do processamento cognitivo e afetivo do sistema de cada um. Isso não significa que a “personalidade” seja vulnerável, mas justifica as mudanças de interesses e vontades, à medida que os sócios são expostos às novas oportunidades e culturas.

Uma das características de personalidade que tem incomodado alguns sócios é a falta de abertura às mudanças por parte de seu sócio, principalmente

quando percebem que o sócio não está enxergando as coisas que estão mudando no mundo e que exigem algumas mudanças na empresa. Este “não enxergar” da mesma maneira que o outro ilustra a diferença entre os modelos mentais (SENGE, 1998), que orientam os sócios em suas atitudes. Por outro lado, os “preconceitos atributivos” (BOWDITCH e BUONO, 1997; HEIDER, 1970) presentes nos depoimentos destes sócios, também ilustram a maneira com que cada um enxerga (ou atribui um significado) aos insucessos ou divergências dentro da empresa:

“Então eu, **inconscientemente**, começo a buscar os culpados pelo não retorno. Sempre os **culpados** é quem? Eu e ele, só que eu tenho a obrigação de me preservar, então sempre é mais ele do que eu. Só que ele pensa a mesma coisa com relação a mim. Só que aí chega a um ponto em que a isso tem que ser ajustado ou a empresa implode”.

Eles relatam que os sócios que se comportam desta maneira parecem estar cegos ou se fecham dentro do medo e na falsa segurança daquilo que aprenderam a fazer há alguns anos atrás. O medo de se colocar voluntariamente ou se antecipar e enfrentar situações novas além de comprometer a sobrevivência do negócio, é um dos comportamentos que contribui para a geração de conflitos entre os sócios. Janssen (2003) concluiu em sua pesquisa que o comportamento inovador geralmente provoca conflitos entre os parceiros de trabalho, especialmente para aqueles que consideram o sucesso no trabalho como fator central de sua identidade.

Raramente os sócios se preocupam com os traços de personalidade uns dos outros antes de iniciarem uma sociedade. Conforme já foi comentado, o que aparece primeiro é a afinidade e a complementaridade, enquanto a personalidade só se revela depois de um certo tempo de convívio. Se, por um lado, estas peculiaridades de cada um estariam mais escondidas no início da sociedade, por outro lado, como já foi dito por Zayas *et al.* (2002) também são frutos da própria interação entre os sócios e não constituem manifestações individuais e invariáveis.

Elas, de fato, nem sempre são identificadas na fase do “namoro”, ficando mais evidentes depois de um certo tempo, como acontece em qualquer relacionamento.

4.3.5 - Aprendizado em sociedade

A riqueza deste tema justificaria ser o único objeto de análise da tese. Por isso, mesmo não sendo o objetivo principal, não pode ser negligenciado. Este tema surgiu espontaneamente das falas dos sócios ao trazerem suas reflexões sobre o significado da sociedade para eles e das conseqüências do relacionamento interpessoal. Por mais sofridas que tenham sido as experiências, essas conseqüências são aclamadas como um grande aprendizado e evolução como ser humano. Um sócio comenta o efeito da convivência em sociedade:

“pega o que de mais oculto tem nas pessoas e traz pra superfície. Tanto de bom quanto de ruim. Então é interessante, porque é um fórum, para um auto **aperfeiçoamento pessoal** sem igual”. E mais a frente acrescenta: “Todo estudante e todo profissional é um carvão. Para produzir **diamante**, o quê que acontece? Pressão e calor. E tempo! Aí a empresa, ela faz o quê? É como se fosse um **laboratório**, uma câmara daquela para produzir diamante sintético. O que acontece? Bota o carvão ali dentro da empresa, que são as pessoas e começa a fazer pressão. E começa a fazer calor, que é o atrito, o atrito do dia-a-dia. Automaticamente, igual numa câmara de laboratório, ou você vira alguma coisa ou o carvão explode. Mas você nunca sai da empresa do mesmo jeito como você entrou”.

Outro sócio reconhece o quanto aprendeu e amadureceu com a experiência da sociedade:

“Eu não tinha maturidade suficiente para, pra tocar um empreendimento sem os sócios, naquela ocasião. Eu vejo que hoje eu tenho”.

Segundo Ullmen (2002) quando o relacionamento é do tipo SI, mais intenso, os sócios experimentam um aprendizado maior, mesmo passando por

conflitos mais severos. Este depoimento sobre o carvão e o diamante ilustra bem as conclusões de Ullmen.

O aprendizado pode também ficar agregado à empresa como um todo, mesmo após a saída de um sócio:

“não dar passos maior que as pernas na negociação com os fornecedores. Coisinhas desse tipo. Eu vejo que isso foi uma coisa que também foi agregada, nessa nossa relação de empresa. Porém é uma coisa que mesmo o Dionísio não participando mais, ela está presente, funciona dessa maneira: como a **gente aprendeu** e que a gente entende que é o que deve ser”.

[este sócio Dionísio, que saiu da empresa, era mais velho e deixou uma experiência de comercialização que este outro sócio utiliza até hoje]

“Então a nossa **visão hoje** está bem **mais clara** do que no início do ano, está bem mais compartilhado, não só com o sócio, mas com os funcionários. E é uma questão que nós estamos perseguindo bastante, que é essa visão compartilhada que é através do mapa, dos indicadores, do foco no cliente e tal”.

[já este sócio busca constantemente o aprendizado em cursos e procura aplicar na empresa e divulgar para toda a equipe de colaboradores]

Muitas vezes se busca um sócio por insegurança de iniciar um negócio sozinho. Alguns dos entrevistados reconheceram isso e outros ainda não perceberam que foram e ainda são inseguros; às vezes até sem motivos, pois têm capacidade suficiente para tal. Na verdade, não importa se a pessoa tem ou não a capacidade. Se ela mesma não reconhece não sabe usufruí-la. E então precisa de uma companhia para realizar o que certamente conseguiriam sozinhas.

Mesmo nos casos de dissolução da sociedade, mesmo sob a dor da mágoa, todos os sócios testemunharam o aprendizado ao relatarem alguns exemplos espontaneamente.

4.3.6 – Síntese

A dinâmica do relacionamento interpessoal no dia-a-dia oferece grandes oportunidades de análise sob diversas óticas dentro das ciências sociais. Os temas que surgem a partir dos relatos dos sócios são inúmeros, assim como os temas que merecem ser explorados neste tipo de pesquisa. Cada leitura ou releitura traz aspectos novos ou mais refinados sobre um determinado tema. Os temas aqui abordados, **Valores e ética, Paciência e respeito, Comunicação e confiança, Personalidade e cultura individual e Aprendizado em sociedade** representam as “pedras mais preciosas” compartilhadas com os sócios, e, portanto, carregam a relevância e os significados apontados por eles nesta dinâmica. Outro desafio foi selecionar estes temas dentro deste objetivo, pois eles brotam dos depoimentos dos sócios em vários momentos: tanto ao se falar do dia-a-dia quanto na hora de refletir sobre a dinâmica do conflito, que será esclarecida mais a frente.

Não há dúvidas de que estes temas não se esgotam sob esses títulos. A maior revelação, entretanto, se dá dentro da rede de conexão entre estes temas, onde se confirmam principalmente as teorias da atribuição, da interdependência e da inteligência emocional. A percepção e identificação dos valores, da ética, da cultura entre os sócios desencadeiam e/ou realimentam novos processos de confiança, de comunicação (KADEFORS, 2004; INPKEN e CURRAL, 2004) e conseqüentemente de um relacionamento mais leve e fluido. Esse ciclo virtuoso pode se tornar vicioso no decorrer dos anos ou sob a ameaça de novos interesses por uma das partes. Em qualquer um dos ciclos é possível identificar a **atribuição** (HEIDER, 1970) de valores, de significado e de emoção nas diversas situações. A partir daí a **interdependência** (BANTHAM *et al.*, 2003; RUSBULT e VAN LANGE, 2003) se encarrega de manter o vínculo profissional e, às vezes, afetivo entre os sócios.

Ao observar a dinâmica interpessoal sob a ótica dessa rede de temas torna-se injusto priorizar qualquer um deles. Ao contrário, deveríamos perguntar

se são apenas estes. Os sócios responderam que não, que são infundáveis, são função do tempo, das pessoas envolvidas e do local, como já anunciava Kurt Lewin (LEWIN, 1989) sobre a teoria do campo, ao explicar a dinâmica interpessoal.

Vale a pena ressaltar, dentro deste ciclo dinâmico, o **aprendizado em sociedade** e a maneira como ele surgiu nas falas dos sócios. Apesar do reconhecimento dos bons momentos, dos sucessos, da interação pacífica entre os sócios, o aprendizado surgiu mais como fruto dos erros, dos desconhecimentos de alguns assuntos e de frustrações e decepções. O aprendizado foi reconhecido por unanimidade como uma espécie de lenitivo no relacionamento interpessoal, capaz de recompor, de reestruturar os ânimos para continuar acreditando no modelo societário ou nos próprios sonhos individuais.

A maioria dos sócios reconhece que este relacionamento não é muito diferente de um relacionamento familiar e utilizou várias metáforas e analogias para explicar como acontece essa dinâmica dentro da sociedade:

“quem sabe viver bem uma relação familiar, sabe viver bem na sociedade, no meu ponto de vista, é exatamente a mesma coisa. Aqui tem uma prioridade econômica; feito essa ressalva o resto é exatamente, é bom manter o respeito, prezar pela qualidade do relacionamento, não se meter onde não se deve”

“Buscar um sócio é como buscar uma companhia para atravessar uma estrada desconhecida no escuro. Mesmo pra caminhar no escuro, se tu tiveres uma pessoa do teu lado tu não comesas a ver fantasmas imaginários. Tu vêes oportunidade de ter benefícios e também de o caminho ser menos penoso quando se está acompanhado”.

“acho que o sócio, ele na questão do dia-a-dia é sempre uma pessoa que você tira um parâmetro, é um consultor seu”.

A dinâmica interpessoal no dia-a-dia esclarece como é o funcionamento de uma sociedade empresarial e como as atitudes são constantemente negociadas,

consciente ou inconscientemente, ora de forma mais tranqüila, ora de forma mais conflituosa.

Para melhor compreensão da dinâmica interpessoal, segue-se a abordagem com foco nos conflitos.

4.4 – Dinâmica dos conflitos

Os conflitos nem sempre são indesejáveis, pois uma vez declarados podem gerar soluções e novos rumos para as empresas. Nem todos os sócios, porém, demonstraram esta tranqüilidade, em relação aos possíveis desdobramentos, diante da iminência de conflito, o que traz uma riqueza de reações, que por sua vez fazem surgir diversos temas a serem analisados.

Este assunto nem precisou ser estimulado no decorrer das entrevistas, pois em todas elas ele vinha à tona. O que exigiu mais atenção foi a identificação das diversas fases do conflito, desde os primeiros sinais, passando pela manutenção do conflito de forma consciente ou inconsciente, até a decisão de enfrentá-lo quaisquer que fossem as conseqüências. A observação desta dinâmica do conflito, com início, manutenção e solução do mesmo, possibilitou a identificação de diversos temas, alguns deles já comentados anteriormente. A dinâmica dos conflitos parece abranger, portanto, quase todos os temas citados e outros mais, implícita ou explicitamente, mas serão abordados os mais pertinentes. É importante esclarecer que um determinado tema, visão, por exemplo, foi analisado com foco no conflito, apesar de em alguns momentos este tema ter surgido no dia-a-dia, no caso de uma “visão compartilhada”. Porém, a proposta aqui não é analisar um tema sob todas as formas, mas encontrar os atributos mais relevantes da dinâmica interpessoal, que aqui são apresentados como temas.

Uma vez identificados os principais temas será apresentada, na seqüência, a análise diacrônica do conflito, à luz da literatura comentada no capítulo 2.

4.4.1 - Visão

A diferença de visão foi uma das primeiras causas de conflito percebida pelos sócios. Ao relatar as mudanças necessárias para a sobrevivência da empresa, um sócio chegou a desabafar que lhe dava agonia a resistência de um dos sócios em ter um pouquinho de boa vontade para tentar enxergar o seu ponto de vista. Este e outros relatos mostram a necessidade de se esclarecer a diferença entre opiniões sobre estratégias da empresa e visão da empresa. Na verdade, os próprios empreendedores ainda misturam estes assuntos, mas existem as duas situações: diferença de visão do negócio e diferença de opinião sobre a estratégia de condução da empresa no dia-a-dia. A primeira é mais séria, pois pode paralisar a empresa ou na melhor das hipóteses perder clientes potenciais por não compartilharem até onde querem ir com a empresa. A segunda situação traz um prejuízo no ritmo da produção, pois existem mandos e desmandos e os erros são reincidentes, provocando retrabalhos ou desencadeando sérios conflitos.

Os depoimentos a seguir ilustram os momentos em que os sócios tomam consciência de que a maneira de ver as estratégias do negócio ou a conduta do outro não confere com a sua, e não apenas não confere como também já não pertence mais ao atributo “complementaridade”, onde as diferenças de habilidades eram bem-vindas.

“eu percebi assim que algumas **direções** administrativas não estavam me agradando”

[os primeiros sinais de conflito, que poderiam ou não se agravar]

“Eu queria tomar decisões de longo prazo, pensando num **futuro longe** e ele queria tomar decisões pensando num **futuro próximo**.”

“na tecnologia nós estamos atualizados, até eles mais do que eu, mas a **visão** de negócio, a **visão** de como aplicar essa tecnologia é que está diferenciando. Pelo menos eles tem a **visão**, a expectativa de ir pra linha do produto “linha de escala”, fazer o mesmo, diminuir o número de clientes, ficar só com os mais rentáveis. Eu digo não, a

nossa competência é fazer de tudo um pouco, grande escala, menor escala, eu não sei”

“eu comecei a interagir lá (na empresa) com eles, só que assim eles tinham uma **visão** de fazer negócio, de vender até Biguaçu e eu não, porque eu estava acostumado a ir na segunda até Lisboa e voltar na quarta, e ir pra Paris, e essa confusão toda e negocia daqui e negocia dali e a minha **cabeça** estava em outra, né”.

[estes três relatos parecem inofensivos, visto que este tipo de divergência é muito comum e poderia ser discutido até se chegar a um consenso. Porém, não foi o que aconteceu]

“É bem a palavra - **visão**. A minha **visão** está diferente da dos outros, e é a **visão** da mesma empresa. Provavelmente a diferença é o **ponto de observação**, no caso a montanha... nós estamos vendo de locais diferentes porque a **visão** não está batendo, então alguma coisa está errada. Eu não sei se hoje o errado sou eu, o ponto de onde eu estou enxergando, eu estou **enxergando** diferente...[...] eu estou com uma **visão** com mais classe mundial do que a classe local digamos, e eles nem isso, nem local, classe empresa, a **visão** do mundo é o que dá pra ver pela internet, talvez, e é diferente ”

[novamente a visão não compartilhada dos sócios desencadeando o início de um conflito]

“Entretanto, de um ano pra cá, começaram a ter algumas divergências de opiniões, algumas **visões** diferentes pro futuro da empresa, aonde eu, que sempre fui muito participativo na empresa, senti que eu não estava tendo um espaço, inclusive que eu estava acostumado a ter”

[aqui a diferença de visão já tem uma ligação direta com a perda de poder deste sócio]

“o que dá partida nos conflitos é a diferença de valores”
Quais são os valores principais para a empresa? Então quando tem uma abordagem de conflito, a referência nossa aqui sempre é análise do problema associado à **visão** do que é bom pra empresa “

[aqui o sócio usa o termo “valores” como sinônimo de visão]

A diferença de visão também está presente em todas as fases do conflito, podendo ser relevada no início, por um dos sócios, mas quando começa a

comprometer os rumos da empresa ou dos interesses pessoais ela agrava o conflito, ficando a solução por conta da relação de poder entre os sócios.

“Eu digo: vamos fazer isso? Começa o questionamento, sim/não, sim/não, e fica no sim/não, e como são três, parece que tem três montinhos de capim, num **triângulo equilátero**, e cada um vai querer comer aquele montinho e então não vai pra lugar nenhum! Até que uma hora eu digo: vamos fazer e acabou!”

[a visão não compartilhada de uma estratégia de ação sinaliza a possibilidade de um conflito, que certamente foi detonado com a atitude autoritária de um dos sócios]

“Cada um tinha um entendimento, uma **visão**. A gente não conseguia chegar a um consenso. Nós não conseguimos chegar numa **visão** conjunta ainda, [...] Nós sempre procuramos ter uma unanimidade das decisões e agora nas mais recentes, coisas até operacionais nós quebramos esse paradigma e instituímos a votação. Isso gerou desconforto, mas também mais agilidade, pronto, decide está decidido, registra na ata de reunião.. oh, Fulano não quis, mas foi voto vencido”.

[aqui a diferença de visão começa a ficar mais séria e o conflito começa a ficar mais evidente também]

“Eu acho que o que determinou a minha saída foi uma diferença de **visão** do negócio, dos rumos a serem tomados. Os interesses e os objetivos até eram bastante parecidos e eu acho que até de certa maneira eles tinham uma compatibilidade, ainda”.

[novamente a diferença de visão aqui denunciou a diferença de poder que já existia anteriormente]

“por que se teu sócio é um sócio sério, você nunca vai avançar na tua **visão** sem discutir com ele pra que ele tenha a mesma, e ele tem que entender que ele pode ter a mesma, mas com as limitâncias dele e ele vê que você tem uma mas com as limitâncias tuas, mas é a mesma”.

“Agora sem eu saber qual é o resultado final, que é aonde eu quero chegar e você tem que compartilhar a **visão** comigo, eu tenho que ver o quadro acabado, antes da gente começar, senão você puxa pra um lado e eu puxo pro outro”.

[nestes casos o sócio está expressando a sua visão de como seria o ideal de

compartilhar a mesma visão]

A questão da visão pode ser analisada sob vários aspectos. Nos casos relatados acima, em que ela traz à tona os primeiros sinais do conflito, vem claramente associada ao modelo mental e se caracteriza também como uma das cinco disciplinas (Domínio Pessoal, Modelo Mental, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico) sugeridas por Senge (1998). Ao analisar os relatos destes sócios, percebe-se, com frequência, a angústia de alguns deles diante da visão não compartilhada dos outros e o indício de que essa diferença é fruto do modelo mental de cada um, que é o conjunto de crenças, valores, cultura, educação formal e informal que se inicia na infância e é nutrido ou modificado ao longo da vida de cada um.

Por outro lado, a diferença de visão também está associada à diversidade entre os membros de uma equipe de trabalho (GARCIA-PRIETO *et al.*, 2003; JEHN *et al.*, 1999; AMASON *et al.* 1995), sendo considerada positiva em relação às competências complementares, mas não em relação aos valores éticos e à fixidez dos modelos mentais, ainda que diferentes uns dos outros.

Em resumo, a visão não compartilhada foi apontada pelos entrevistados como uma ameaça à continuidade da sociedade mais grave do que a má qualidade do relacionamento interpessoal.

4.4.2 - Interesses pessoais

A modificação nos interesses pessoais é apontada por alguns sócios como um abandono do negócio e outra grande causa, talvez a mais irrevogável, de saída do sócio de uma sociedade.

Muitas vezes quando um dos sócios começa a “jogar a toalha” os outros interpretam como uma perda de finalidade, alegando que não existe mais porque ficarem juntos em um empreendimento que não traz felicidade para aquela pessoa e ao mesmo tempo ela também já não agrega mais nada para a empresa.

Normalmente esta fase é precedida por conflitos sérios, onde um dos sócios tenta abrir os olhos do outro e impõe prazos para a mudança de atitude ou para que ele se decida. Esta fase pode durar vários anos. Depende da paciência dos demais e de quanto tempo a empresa consegue sobreviver sem algumas mudanças mais radicais.

Este tema também foi citado por ocasião da formação da sociedade, pois se o candidato a sócio não tiver inicialmente uma finalidade em mente, se ele não tiver claro para ele e para os demais quais os seus objetivos ao participar desta sociedade, então não faz sentido agregá-lo à equipe.

Todos os entrevistados demonstraram-se preocupados em atender às necessidades da empresa e percebem facilmente quando um sócio está se “encostando” ou sendo egoísta.

“Se tu tens muito do **foco pessoal** a empresa vai sentir isso, ou se tu tiver muito foco, também só na empresa, a tua família e tu sentem isso também. O equilíbrio é negócio, mas isso hoje já começa a ser evidente nessas questões, acho que sempre tiveram, hoje eles são percebidos, o que é diferente.”

[este sócio esclarece que procura buscar o equilíbrio para ele, mas percebe que alguns sócios pensam mais em si e que isso está mais claro agora depois de alguns anos de sociedade]

“eu acho que eles [interesses] se modificam, porém não é um processo de um dinamismo muito grande, ele é um processo lento, ele é um processo que ocorre conforme... conforme mudanças vão acontecendo na... na sua vida, mas com certeza os **interesses** mudam”

[este sócio acredita na mudança de interesses pessoais como algo positivo e que deve ser compartilhado no dia-a-dia]

“às vezes ser sócio minoritário já não é mais tão atrativo. E veja bem, como eu falei, depende de qual é seu **interesse**”

[embora o foco aqui não seja a diferença de quotas, ela surge como exemplo de mudança de interesse, onde a condição de sócio minoritário deixa de ser interessante]

“O que houve foi que cada um buscou o seu **interesse**”

[esta foi a justificativa de um dos sócios pela recente ruptura da sociedade]

A manutenção dos mesmos interesses durante o processo societário não é trivial, pois nem sempre os sócios percebem claramente as suas próprias expectativas e as dos demais desde o início da sociedade. Gage (2004) adverte que a diferença de expectativas, muitas vezes não conscientes, em que as partes embasam a construção da sociedade é uma das grandes causas de conflito. Este autor sugere ainda que os cônjuges dos sócios também devem participar ativamente do compartilhamento desses interesses, de forma a fortalecer a própria sociedade.

A preponderância dos interesses pessoais, de forma consciente ou inconsciente, sobre o interesse coletivo, ou da empresa, confere a este tema grande relevância na dinâmica do conflito. Conforme comentado, os sócios tentam suportar isso por um tempo, mas à medida que vão amadurecendo profissionalmente e se tornando mais confiantes no seu potencial de mudança e enfrentamento de novos desafios, esta paciência vai diminuindo e caminhando para uma solução do conflito, que pode ser a ruptura da sociedade ou a mudança de atitude de alguém. Esta abordagem será retomada mais a frente na análise diacrônica do conflito.

4.4.3 - Poder

Um dos grandes detonadores do conflito é a busca, pelos sócios, da ampliação do poder quando a empresa começa a ter lucro. Nesse momento, quem estava mais concentrado no trabalho puramente técnico ou na estratégia de vendas, começa a questionar e a comparar o seu valor em relação a sua carga de trabalho ou ao peso das responsabilidades que tem que assumir e passa a exigir percentuais mais “justos”, no seu entender, dos lucros distribuídos ou até mesmo um pró-labore maior:

“E eu comecei a não gostar porque o nosso pró-labore era o mesmo [...] E ele ficava aqui 2 horas por dia e eu ficava 10, 12 horas por dia”.

Outras vezes surge de uma decisão imposta por parte de um dos sócios:

“mas eu sei que isso pode ser, é um ponto de desgaste, como eu tomo as decisões... Eu tomo as decisões finais, mas na verdade eu sempre consulto ele, ele é sempre consultado, e as pessoas que estão envolvidas no processo também”.

As relações de poder são bem complexas e envolvem diversos tipos de poder, o poder relacionado às quotas, à idade, à experiência, às competências técnicas e administrativas e até o prazer pelo poder.

Os tipos de poder relatados se referem ao poder técnico, poder político, que significa ter informação, influência na área de atuação, poder financeiro, que está ligado às quotas ou ao controle financeiro e poder de competência, que está relacionado com o conhecimento sobre o negócio, com a experiência e, às vezes, com a idade do sócio.

Aquilo que era “complementaridade bem-vinda” no início da sociedade pode se transformar em briga pelo poder depois de alguns anos, principalmente no caso de vários sócios, pois cada um desenvolveu suas competências isoladamente, trabalhando duro pela empresa e geralmente no momento de discussão sobre quotas ou pró-labore, esses valores de cada competência começam a ser medidos, gerando um campo de forças que pode resultar em conflitos:

“hoje tu tens mais **poder** porque tu tens relacionamento mais com os clientes, tu tens mais **poder** porque tu tens projetos em mãos, porque tu estás mais no mercado, ou tu tens mais **poder** porque estás na controladoria financeira. E todos sabem da competência do outro”...

“o cara sabe que tá na área técnica, ele sabe que ele não tem noção de uma área financeira, ele **não tem noção** dos tributos”

O comportamento mais comum é a disputa pelo poder dentro da empresa, que é conquistado de acordo com as competências individuais: técnica, administrativa, ou política/estratégica.

“na situação anterior da empresa o presidente não era o que detinha mais **poder**, vamos dizer assim [...] porque o **poder** não se delega, ele se estabelece naturalmente, eu vejo assim, não adianta eu querer "não adianta se eu sou ruim para ser chefe, se eu sou ruim para gerenciar, se eu sou ruim para dirigir.", então não adianta você delegar, "olha o **poder** está com você", acho que as pessoas vão no dia-a-dia assumindo seu espaço e isso vai dando **poder**.”

“Então se ele quer lutar junto comigo, ele tem a vida dele, tem os objetivos dele e eu respeito o **poder** dele enquanto **técnico**, ele respeita o meu **poder** enquanto **comercial** ou sócio capitalista e a gente vai tocando”

[aqui o poder parece estar equilibrado e relacionado com as competências individuais]

“Nenhum dos quatro é bobo; e já está no contrato social que se três decidirem, podem afastar o quarto. Tem até a forma de indenizar, etc. Está tudo escrito”

[o poder, neste caso, se mantém equilibrado pela concordância de todos com as cláusulas do contrato]

“Mas então o que eu vejo hoje é um pouco centralizado [o poder] na minha pessoa, pelo fato de o outro sócio ser mais jovem, ter menos experiência, mas a gente está profissionalizando a empresa, com metodologia de gestão e isso tem nos propiciado algumas delegações importantes, mas isso não é na velocidade que se deseja”

“Vamos dizer que, o Norberto, ele detém 100% do produto com o qual ele, o qual ele está gerenciando; vamos dizer, se ele saísse hoje 100% do conhecimento daquele produto da empresa estaria saindo. Então ele tem um **poder** fantástico”.

[exemplo de reconhecimento do poder técnico]

O equilíbrio de poder com as quotas diferentes é possível durante algum tempo. Percebi que a relação mais estável acontece quando as quotas são mais

próximas ou iguais. A divisão das quotas é sempre definida logo no início da composição da sociedade, mesmo nos casos em que se deseja reter o profissional. Nesta ocasião cinco ou dez por cento das quotas é o trunfo mais forte do dono da empresa, que normalmente é aceito pelo engenheiro novato. O pró-labore eqüitativo sela a intenção de estabelecer uma relação de poder também eqüitativa. No início tudo corre bem até por falta de tempo para pensar nos problemas de relacionamento, ou porque a situação diferenciada de quotas está clara para ambas as partes.

“eu realmente **controle** as finanças, sempre fui eu quem controlei, como eu estou tentando reestruturar e deixar a empresa bem certa, eu disse pra ele "Não. Tu tem acesso, tu pode ter acesso a tudo, mas é **só eu que assino** por enquanto.". Então isso eu não abri mão no momento”

Em geral as situações desiguais de poder são bem aceitas por todos enquanto o faturamento da empresa não decolou. Ela se torna mais evidente, e traz mais conflitos quando um percebe que está trabalhando tão ou mais que o outro e seus proventos são apenas proporcionais a sua quota.

O **sucesso**, ele sempre traz algumas armadilhas. Às vezes assim a gente começa a desenvolver um certo excesso de confiança e a gente começa a desenvolver um padrão de atitudes e comportamentos que muitas vezes são bastante perigosos.

[aqui o poder está expresso na palavra “sucesso”. Este sócio estava se referindo à atitude do outro de deixar o poder “subir à cabeça” por ocasião do sucesso da empresa no exterior]

“Está claro pra mim que um dos motivos que levou ele a dar a jogada que ele deu, foi que ele queria mais **poder**, ele queria ter uma participação maior”.

[o poder aqui está relacionado às quotas]

“qual é o meu futuro permanecendo aqui na empresa? É bastante complicado, por que eu não tenho mais **espaço**, eu não tenho mais **voz**”

[este sócio lamenta a perda de poder ao reconhecer que sua vontade e opiniões não têm mais eco na empresa]

“Antes **existia** um **espaço pra mim**. Assim ó, esse projeto, será que vai dar retorno, não vai? ...e aí existia uma **discussão** muito **positiva**. Agora a discussão acontece na casa dele, com uma pessoa que não entende nada do negócio”

[este sócio reconhece que acabou o seu poder, que era apenas um poder técnico, mas existia]

“Aí houve uma troca, e a troca foi... os sócios.... que eu tinha levado pra empresa **me trocaram** por esta estabilidade financeira. Aí eu tinha ido a Porto Alegre e quando voltei, **eles** já **tinham** feito uma assembléia e **colocado um outro diretor**... Então foi um processo assim... bem... bem chato...”

[além de todos os outros sócios utilizarem o poder que tinham juntos em relação a este sócio, tomaram uma decisão sem ao menos consultá-lo, sem respeito e sem ética]

Considerando que poder é a capacidade de exercer influência em outra pessoa ou grupo, sua presença nas situações de conflito é inegável, tendo sido reconhecido nestes depoimentos sob algumas das classificações encontradas na literatura: poder coercitivo, poder legítimo, poder de competência e poder de referência (STONER e FREEMAN, 1999). É importante esclarecer que o poder coercitivo não aparece claramente, mas se esconde sob o poder das quotas, quando o sócio impõe uma decisão que o outro não concordaria. A relação de autoridade de um sócio para com o outro, não tem as mesmas características de uma relação patrão-empregado, e, neste caso, o poder legítimo vem associado ao poder das quotas, à medida que o sócio minoritário aceita o “direito” do majoritário de ter a palavra final, mesmo que ele tente convencer o outro. Além disso, as ditaduras técnica, administrativa, comercial e estratégica, classificadas como poder de competência, só se sustentam se houver um equilíbrio de quotas, se não houver outro tipo de poder mais significativo. Em outras palavras, elas são relevantes como causas de conflito se não houver diferença de quotas. Do contrário, o conflito é resolvido até de forma rápida com o reconhecimento e aceitação do minoritário.

O poder de referência foi identificado em ocasiões em que um sócio tinha admiração por outro e reconhecia o aprendizado com ele, mas não se caracteriza como situação de conflito.

4.4.4 - Papéis

É muito comum haver uma certa demora na identificação dos papéis dentro da empresa, pois existe, com frequência, uma tentativa de equidade no poder de decisão, o que exige dos sócios o conhecimento de todos os processos da empresa. Para poder decidir na ausência do outro eles teriam que conhecer bem todos os assuntos. E para conhecerem, teriam que vivenciar cada etapa do processo da produção ou da comercialização, enfim, dos papéis de cada um.

Com o tempo estes papéis começam a se definir e cada um assume naturalmente o papel que mais gosta ou o que é necessário. Os papéis são divididos mais naturalmente do que formalmente, às vezes sendo superpostos e às vezes sendo negligenciados pelos sócios que se dizem não competentes para assumi-los. Na medida do possível um respeita as decisões e o modo de operar do outro, principalmente quando não afeta um rumo estratégico mais sério.

Um sócio relata que depois de dois anos em atividade perceberam que só o conhecimento técnico não era suficiente para tocar uma empresa e então decidiram começar a fazer especializações nas áreas gerencial e financeira:

“A gente foi se adaptando, aperfeiçoando as áreas, dividindo as áreas, os **papéis**, as decisões, não atuar mais só na área técnica, ficar mais na parte administrativo-financeira...”

Os papéis acabam tendo uma relação direta com a complementaridade, pois eles são desempenhados de acordo com as habilidades e competências de cada sócio. Muitas vezes um determinado papel se adequa muito bem para uma pessoa com habilidade para se relacionar com os colaboradores, enquanto que na mão de outro seria um desastre. Um sócio reconhece estas diferenças e comenta:

“Ele vai lá escuta os problemas dos caras, discute as dores de barriga, faz tudo, etc, então ele tem uma penetração ali dentro, mas se tu jogares ele para administrar uma obra, está fora de questão. Ele não consegue ter esse perfil de administrar”.

A recíproca é verdadeira: uma pessoa muito técnica, mais individualista ou fechada em si mesma e ainda com pouca paciência, pode colocar tudo a perder se tiver que lidar mais diretamente com pessoas. Por outro lado, a sua capacidade de concentração, por exemplo, pode significar o sucesso da produção ou do controle financeiro.

“se você vai abrir um negócio tem que deixar de ser um pouco 100% engenheiro, que é uma coisa que o meu sócio está aprendendo aos poucos, aos poucos ele está aprendendo a ter um pouquinho de jogo de cintura”

Há também os que se dizem polivalentes, mais por necessidade, principalmente quando são poucos sócios e necessitam de outro com outras competências. Alguns comentam que tem que “chutar (a bola) e agarrar no gol”. Isso é mais comum no início do negócio, onde quase todas as atividades estão naturalmente concentradas nos donos.

Um sócio comenta que a área de vendas e marketing ainda está deficiente, mesmo ele tendo assumido a função, pois acredita não ter a competência para tal e isto é ainda um “calcanhar de Aquiles”, responsável pelo pouco sucesso da empresa.

Outro problema que surge com o tempo é a carga de trabalho, que também acaba se tornando uma consequência dos papéis. É comum surgirem reclamações sobre as dimensões dessas cargas em relação à do outro sócio. E, se isso não for esclarecido ou se não houver um planejamento para dimensionar melhor essa carga a médio ou longo prazo, certamente será uma aresta que proporcionará o início de um conflito. Um dos sócios reconhece esta diferença em relação ao outro, que já expressou descontentamento, mas ele também alega que muitas tarefas vão

se tornando mais fáceis e rápidas com a experiência, e que o sócio que está reclamando ainda está na fase de “apanhar para aprender”, o que demanda mais horas de dedicação.

“e aí a gente **sofre** com uma divisão **desigual** de tarefas, de responsabilidades, tá tudo meio... desigual”. E isso começa a gerar ao longo do tempo um **stress**, um cansaço, isso tem uma hora que aflora.

[neste caso o sócio reconhece um desequilíbrio de carga de trabalho, embora as quotas sejam iguais]

“Ainda temos algumas dificuldades, principalmente no que se refere a, como eu diria isso, à **divisão de tarefas**. Hoje todos os sócios continuam ainda na prerrogativa de decidir qualquer coisa em qualquer área pelo **poder de sócio** que tem”.

[este outro sócio também reclama do desequilíbrio, embora as quotas (**poder de sócio**) sejam iguais]

“ele tem **atividades mais técnicas** que é envolvida com desenvolvimento, e à medida que ele tem também trabalhado um pouco mais na produção, coordenando a produção e tal, a gente tem tido maior relacionamento, mas como a gente trabalha bem focado em atividades complementares a gente tem contato não tão ostensivo, mas pontual, necessário pra um estar sabendo a coisa do outro”.

[este sócio reconhece o desequilíbrio, mas ainda não houve reclamação explícita do sócio]

“mas existe ainda um conflito ali, digamos assim, pra que alguns assumam o seu **papel** de menor projeção, estão resistindo e é um mal necessário, alguém tem que ficar no operacional, alguém tem que ... e alguém tem que ficar pra ir na empresa”.

[este sócio comenta que existe um ciúme de alguns sócios, que trabalham nos bastidores]

Este tema (papéis) situa-se, de maneira geral, no início da dinâmica do conflito, conforme será abordado no próximo item. A relação entre papéis e poder tem sido explicitada por alguns autores (KATZ e KAHN, 1987; GAHAGAN, 1980; LEAVITT, 1976), e aqui ficou mais evidente o reconhecimento da diferença de

papéis do que o reconhecimento explícito da diferença de poder. O motivo disso talvez seja o tabu que ainda existe no senso comum em admitir o prazer pelo poder, ou de trazer à tona a discussão sobre o poder. A decisão de registrar o tema “papéis” na dinâmica dos conflitos é justificada pela facilidade que este tema tem de sinalizar, de forma mais visível, as relações de poder que estão mais escondidas.

4.4.5 - Análise diacrônica do conflito

Conforme comentada anteriormente, a análise diacrônica do conflito, proposta por Rondeau (1996), vai além da análise dinâmica, pois visa acompanhar a trajetória do conflito com foco nas reações de cada parte. Mantendo o foco nestas reações, analisaremos também as estratégicas (RAHIM, 2002; THOMAS, 1992) escolhidas pelos sócios ao lidarem com uma situação de conflito: evitação, acomodação, colaboração, competição e compromisso.

Foi possível identificar o conflito em vários estágios: os primeiros sinais, a tentativa de evitá-lo ou contorná-lo e a sua solução, que pode ser uma dissolução da sociedade ou um novo arranjo societário.

Os primeiros sinais nem sempre são percebidos pelos sócios durante o evento que o desencadeia, pois não é muito fácil estar atento a tudo e identificar se o desconforto é pessoal ou se é provocado por uma conduta externa de alguém. Friedman *et al.* (2000) argumentam que o conflito se origina não apenas das circunstâncias externas, mas também do estilo que cada indivíduo adota ao enfrentar uma discordância com alguém. Este estilo traz implícitos o modelo mental (SENGE, 1998) e a inteligência emocional (GOLEMAN, 1995) de cada um. Faz parte também deste modelo mental o “preconceito atributivo” (ASHFORTH e FUGATE, 2006; BOWDITCH e BUONO, 1997; THOMAS e PONDY, 1977), cuja manifestação nem sempre é consciente. Com frequência, os sócios colocam a culpa na atitude do outro, sem perceberem a diferença entre seus modelos mentais.

Alguns sócios declararam que estes primeiros sinais existem mas são considerados pouco relevantes e são facilmente “perdoados”, mas depois de algumas reincidências o conflito se estabelece claramente.

“ali foi inclusive **a primeira** decisão que eu vi ser tomada que ele sabia que eu estaria em **desacordo** e ele conscientemente tomou sem me comunicar, exatamente porque ele saberia que eu estaria em desacordo. Então, ali já se instaurou um padrão de atitude que eu vejo como extremamente negativa”

[esta declaração traz à tona um “preconceito atributivo” do sócio quando afirma que a atitude do outro foi proposital, consciente, não dando chance para outra interpretação]

“e aí a gente sofre com uma **divisão desigual de tarefas**, de responsabilidades, tá tudo meio... desigual”. E isso começa a gerar ao longo do tempo um stress, um cansaço, isso tem uma hora que aflora. E já está acontecendo, está aflorando e antes que a coisa exploda... vamos deixar explodir pra depois resolver? Tem que resolver agora **enquanto não tem conflito**... Depois que vem, então o conflito está estabelecido é mais difícil. Só um mediador, um Juiz, sei lá, a polícia...”

[no entender deste sócio a diferença de papéis é um sinal de que o conflito, que ele quer evitar, está a caminho. A estratégia que ele está propondo é a **colaboração**]

“algumas coisas às vezes **eu não gosto** de como ele trata, mas eu **procuro não polemizar**, eu procuro na medida do possível não polemizar uma coisa. Eu **procuro trabalhar**, digamos assim **o processo**, isso aí não tá certo, mexer aqui, mexer ali e não trabalhar muito no pessoal. Mas apesar de que eu sei que tem algumas coisas que estão enferrujando por baixo e tenho que cuidar disso”.

[este sócio está consciente da possibilidade de evolução do conflito e está apostando na sua atitude compreensiva para evitá-la, assumindo, por enquanto, as estratégias **evitação** e **acomodação**, apesar de conhecer os riscos desta opção]

“Porque o que estava prejudicando a empresa era o conflito dos dois. Eu com muita facilidade conseguiria ser sócio de um ou ser sócio de outro, mas ser sócio dos dois não dava”.

[este sócio via o conflito de terceiros como uma ameaça a sua permanência na sociedade e buscou o estilo **colaboração** para salvar o novo modelo, após a ruptura com o antigo sócio]

“Esses dois problemas que eu contei, dele ter pegado de volta o dinheiro que ele investiu a mais e não ter deixado eu pegar algum retorno pelo tempo que eu investi a mais e ele e eu termos a mesma retirada aqui dentro, sendo que ele dedicava 1 ou 2 horas por dia e eu... 12, às vezes mais horas por dia... Então a gente **começou** a ter cada vez mais **desgaste** entre a gente”

[ao identificar o início do conflito, este sócio optou por uma estratégia de **colaboração**, embora sem sucesso, pois o sócio impôs a **competição**, através da coerção]

“eu percebi que a minha estratégia, que **eu procuro é não guerrear**, é **evitar a guerra**, então eu procuro sempre evitar o confronto, mas, talvez por eu ser mais velho, ter mais experiência e estar efetivamente à frente do negócio em termos de decisão financeira e outras, eu acabo muitas vezes impondo algumas coisas, mas sempre tentando de uma maneira dialogada, de maneira que eu consiga convencer e não impor.

[este sócio tem consciência do seu poder como majoritário e quer evitar o conflito, e, sabendo que não basta a **evitação** ou a **competição** (coerção), busca uma estratégia de **colaboração**]

O conflito, depois de reconhecido por um ou mais sócios, nem sempre é prontamente solucionado. Existem algumas tentativas individuais, ao tentar ser mais compreensivo e paciente, e outras em conjunto, como reporta este sócio:

“Bom, a coisa ficou realmente pior ainda e o Fulano tomou a iniciativa de contratar um outro **consultor**, que é engenheiro mecânico, porém ele fez mestrado, pós-graduação em psicologia. É um consultor muito bom, gostei imensamente de conhecer ele, pra tentar **consertar a situação**”

[a busca pela mediação na tentativa de evitar o rompimento pode ser bem sucedida se o mediador conseguir conduzir as partes a uma estratégia de **colaboração**, ou pelo menos de **compromisso**]

Dependendo do estágio em que a solução é conseguida, basta uma mudança de atitude por parte de um dos sócios ou uma adaptação às novas estratégias combinadas entre eles:

“Então isso aí gera conflitos fortíssimos. Daí a obra, fizemos em 2 etapas. Teve resistências fortíssimas de fazer a segunda etapa. Atrasamos o início dessa segunda etapa uns 4 meses. Porque não sei o quê, não vamos nos meter em risco. Daí **nós montamos uma estratégia**, de termos empréstimos pré-definidos”

[a solução do conflito, neste caso, foi a aceitação por parte dos demais sócios e a busca de uma estratégia menos arriscada. Estes sócios usaram uma estratégia entre o **compromisso** e a **colaboração**]

“Não tenho que fazer reunião de serviço no sábado. Não faço e não vou fazer. Então isso era um grande problema. E depois **eles foram se amoldando** a esse meu modo de ser. Eu não vou fazer e vocês não têm que fazer. Vão ter que aceitar porque nós temos que ser produtivos na hora que nós precisamos ser produtivos.”

[já este sócio acabou convencendo os outros, utilizando uma estratégia de **competição** (dominação) enquanto os sócios optaram pela **acomodação**]

De acordo com Amason *et al.* (1995) os grupos que conseguem enfrentar seus conflitos cognitivos com sucesso apresentam alguns atributos especiais: atividade focada, criatividade, integração e comunicação aberta. Foi observado, na presente pesquisa, semelhante comportamento entre os sócios: aqueles que tinham uma comunicação mais aberta conseguiam obter melhores resultados de seus conflitos e não mais os temiam, enquanto aqueles que evitavam os conflitos, tinham que enfrentar mais tarde situações complexas onde a separação foi a solução encontrada.

Durante o processo de escalada do conflito (RONDEAU, 1996; THOMAS, 1992), pode acontecer uma fase de manutenção do conflito ou de uma solução paliativa, em que os envolvidos se relacionam de forma superficial, ou como eles dizem “apenas profissional”. Esta fase deve durar pouco se as pessoas estiverem

em busca de um melhor entendimento e da verdadeira solução. Os três depoimentos abaixo ilustram esta fase:

“**Tem sido**, nos últimos dois anos pelo menos a gente tem colocado isso e talvez... não tem escrito, acho que teria que estar, a gente coloca aqui, parece que depois da reunião, tirou um peso das costas, aí volta pro dia-a-dia aquele peso acumula de novo até a próxima reunião. Então tem muitas vezes que a gente está só desabafando aqui e tal, todo mundo ouve joga pra fora, vira as costas e **segue fazendo a mesma coisa**, não muda nada. Porque não mudou a visão. Então pra... terapia de grupo está funcionando”. (risos).

[a manutenção do conflito é explicitada pela ausência de mudanças após as discussões. Esta catarse, segundo Rondeau (1996) pode diminuir a hostilidade recíproca, mas ainda não resolve o conflito]

“Então assim, a gente tem **conflitos aqui dentro**, mas porque que mantém? **Mantém** porque a gente quer ter lucro, mantém porque a gente quer ter uma empresa”.

[embora este “mantém” se refira à manutenção da sociedade, o sócio relata que a vida segue apesar dos conflitos que não se solucionam completamente: ora são evitados, ora integrados (**colaboração**) e ora comprometidos]

“eu vou me focar no negócio de lá, vou fazer acontecer lá, vai ser um sucesso muito grande, eu comecei a pensar dessa forma. Mas a verdade é que **eu não deveria** ter ido sem **antes** ter **resolvido** por completo todas as situações aqui no... Brasil”.

[este sócio relata a sua solução paliativa, acreditando que poderia ser uma ajuda para solucionar, mas reconheceu que não deu certo; demonstrando que sua estratégia de **evitação** não foi adequada]

A solução do conflito pode ser amigável ou litigiosa. Amigável é quando existe respeito e mesmo tratando-se de uma separação, ou da saída de um dos sócios, as negociações são pacíficas, sem ter que resolver os valores na justiça, por meio de advogados. Existem casos em que a pessoa sai da condição de sócio e retorna na condição de consultor da empresa.

“Chegamos à **conclusão** que não dava. Daquele jeito que estava, não dava. Então ele resolveu ficar na escola, **hoje ele é nosso consultor.**”

[um novo equilíbrio entre as partes foi a solução encontrada]

“Nós tínhamos duas alternativas, a alternativa número 1, fechar a empresa e alternativa número 2, repensar a empresa com outras pessoas que comungassem desse objetivo. Então, isso foi colocado muito claramente em uma reunião em que foi tomada essa decisão. A nossa decisão foi “*se for nessas condições nós vamos tocar.*” Então, isso foi decidido e ficou implícito que nós, vamos dizer, assumimos um **segundo compromisso de casamento** (risos)..

[neste caso, quem não queria continuar saiu e os outros assumiram um novo modelo societário]

“então a gente teve algumas discussões e de lá (Inglaterra) ele disse: oh, eu não quero mais saber, e então em 96 eu perdi o meu segundo sócio.”

[aqui a solução foi a ruptura sem mágoas]

“**Vou sair antes**, até porque são coisas com as quais eu não concordo e não acho justo eu ter que daqui a pouco estar pagando um ônus em relação ao valor da minha participação perante decisões mal tomadas que vão comprometer o próprio patrimônio da empresa”

[a decisão da ruptura surge como uma consequência da conscientização de que a incompatibilidade, as diferenças de visão e de poder estavam intransponíveis]

“o meu **rompimento** foi basicamente com a sociedade e aí por consequência eu me desliguei da empresa”

[outro caso de ruptura sem dor ou sem manifestação de dor]

“as pessoas são muito dinâmicas, elas mudam e, conforme essas mudanças acontecerem, sócios antigos podem **deixar de fazer sentido** na tua vida”

[reconhecimento da ruptura iminente]

No caso da ruptura litigiosa, os prejuízos emocionais e pessoais parecem ser maiores do que os financeiros, conforme relata este sócio:

“Tem um deles que era... que **era considerado** como se fosse **um irmão**... então ele teve... foi em 2000... isso eu

estou te contando pra você ver como eram as bases onde estava sentada a sociedade... pra ver como **a coisa ruiu**. Então ele era confidente, a gente trocava idéias, ele tinha problemas com a esposa, filhos, e eu sempre dava conselhos, ele era mais velho do que eu 5 anos. Ele é da idade do meu irmão mais velho e eu o considerava como se fosse meu irmão. **Aí xinguei** ele um pouco, ele deitado (no hospital) e eu falando assim pra ele. Depois eu disse: agora eu vou embora e fui embora. Aí nunca mais o vi... até na reunião lá na Justiça”.

Rahim (2002) e Thomas (1992) chamam a atenção para o caráter temporal (curto ou longo prazo), emotivo e de interesses individuais que influenciam as escolhas estratégicas em relação ao conflito. Tanto o caso do sócio que decide sair da empresa quanto do outro que abre mão de um ganho imediato para esperar a melhor hora de sair são exemplos da complexidade que envolve a análise do conflito. O próprio Thomas reconhece que a estratégia de colaboração, que era a sua preferida, nem sempre é a mais adequada. Depende da importância do assunto, das forças de poder e do objeto que está em jogo.

Thomas (1992) faz um alerta, em relação ao modelo bidimensional, sobre o significado das cinco estratégias: por um lado, elas podem representar a intenção de comportamento e por outro uma leitura do que realmente aconteceu. Desta forma o conflito pode até não se concretizar, dependendo da antecipação que uma das partes faz ao tomar uma destas estratégias na sua intenção de comportamento.

4.4.6 – Síntese

A análise da dinâmica do conflito sob a ótica dos temas mais relevantes revelou estes quatro temas básicos: **Visão, Interesses pessoais, Poder e Papéis**. Os dois primeiros parecem menos “inofensivos”, por serem fruto de modelos mentais, de diferenças culturais e atributos particulares ou momentos de vida de cada um. Ou ainda, fruto de uma certa ingenuidade ou inexperiência das partes em antever as conseqüências de uma negligência em estabelecerem claramente suas visões e expectativas pessoais em relação ao negócio e à sociedade logo no início. Os dois

últimos parecem se relacionar com atributos não tão “nobres”, tais como o prazer pelo poder e a falta de ética nas atitudes.

A dinâmica dos conflitos ratifica o ciclo vicioso comentado anteriormente. De todos os temas identificados a **visão** não compartilhada foi o mais relevante, seguido dos **interesses pessoais**, do **poder** e da diferença de **papéis**. A questão da visão está mais relacionada com o modelo mental e a maneira de enxergar a realização das tarefas e dos processos do que em relação à missão da empresa. Este tipo de divergência leva ao conflito de tarefa (AMASON *et al.*, 1995) embora também possa crescer e se transformar em conflito afetivo (GARCIA-PRIETO *et al.*, 2003; JEHN *et al.*, 1999), principalmente se for alimentado por outros tipos de divergência, como por exemplo, o poder das quotas.

Quando os **interesses pessoais** divergem dos interesses da empresa o conflito se agrava por uns tempos e a atribuição de culpa (HEIDER, 1970) uns nos outros também se intensifica. Entretanto, se a leitura dos demais estiver correta, isto é, se o diagnóstico for mesmo a mudança de interesses pessoais, o conflito não dura muito tempo e cede lugar a uma ruptura tranqüila, sem mágoas. Às vezes esta mudança de interesse, repentina ou gradativa, estava escondida sob o cansaço de ser minoritário e não ver suas expectativas pessoais serem correspondidas. Neste caso fica evidente o poder das quotas, que define rapidamente a situação de conflito sem maiores discussões, à medida que o minoritário reconhece o poder do majoritário.

Por esse mesmo motivo, e, conforme comentado anteriormente, o **poder** como causador de conflito só é relevante diante de quotas iguais, onde a diferença de carga de trabalho, sob o rótulo dos **papéis** organizacionais é a verdadeira causadora. Neste aspecto retomamos a complementaridade, que era indiscutivelmente bem-vinda no início, enquanto a empresa não tinha faturamento significativo. Ao perceberem a carga de trabalho inerente a sua habilidade complementar, os sócios começam a questionar o valor que cada função tem dentro da empresa e a discussão sobre um pró-labore diferenciado tem início. Essa

insatisfação pode durar vários anos e servir de alimento para outros tipos de conflito, enquanto não for explicitamente esclarecida e resolvida.

A análise mais detalhada do conflito, dita **diacrônica** (RONDEAU, 1996), agregou novos elementos na compreensão das dinâmicas interpessoal e do conflito, especificamente. O foco desta abordagem está na escalada ou desaceleração do conflito e na forma com que as estratégias (THOMAS, 1992) escolhidas pelos sócios influenciam nos resultados. Em geral os sócios adotam uma estratégia de **evitar** o conflito o quanto podem, por alguns motivos aqui identificados: 1) investimento no futuro, expectando que o sócio, por ser imaturo, ainda vai aprender com o tempo e com os erros e assim corresponder às necessidades da empresa e dele próprio; 2) receio de tomar uma decisão precoce e trazer mais problemas do que os já existentes e 3) receio de que o sócio não compreenda seu ponto de vista com isenção de emoção, ou seja, sob a perspectiva cognitiva e não emotiva (AMASON *et al.*, 1995).

O estilo **compromisso** tem uma característica também temporal e caracteriza-se pelas atitudes de troca (RAHIM, 2002; THOMAS, 1992). Ambos cedem um pouco para que seja possível retomarem as funções, os papéis e o poder de competência. Na maioria das vezes este **compromisso** entre os sócios nem é verbalizado. Ele se manifesta através das atitudes de um e de outro, ao deixarem de se provocar mutuamente; pelo menos por uns tempos.

O estilo **colaboração** é alcançado, ou pelo menos, intencionado, com frequência entre os sócios, principalmente quando ambas as partes conseguem identificar suas verdadeiras necessidades e vontades. Por consequência, acontece uma espécie de mágica, onde a solução satisfaz a todos, mesmo que seja a ruptura da sociedade. Neste caso, trata-se de uma ruptura sem dor, sem mágoas e sem ofensas; apenas atendendo à mudança dos interesses pessoais.

5. RESULTADOS

A busca pela compreensão da dinâmica interpessoal dentro de sociedades empresariais de base tecnológica no Brasil trouxe à tona diversos atributos, tanto pessoais quanto organizacionais, discutidos no capítulo anterior. Esses atributos são considerados como as “pedras preciosas”, garimpadas em conjunto com os atores desta investigação.

A identificação desses atributos a partir dos temas mais relevantes possibilitou relacioná-los com os objetivos propostos no capítulo 1. Por outro lado, a rede intrincada em que estes temas surgem exigiu uma avaliação subjetiva, compartilhada com os sócios, e a conseqüente decisão de qual peso deveria ser dado a cada atributo de acordo com os três objetivos: formação da sociedade, dinâmica do dia-a-dia e dinâmica dos conflitos.

Percebi que os três objetivos desta pesquisa apresentam uma analogia com as três entrevistas em profundidade: na primeira resgatei o passado, o que é análogo ao processo de formação da sociedade; na segunda, o que acontece no dia-a-dia, que é a própria dinâmica interpessoal experienciada pelos sócios no dia-a-dia e, finalmente, o resgate dos significados acaba trazendo à tona as verdades de cada um, onde muitas vezes o enfrentamento dos conflitos e o acolhimento de suas conseqüências é o preço da busca por este significado da sociedade.

Esta percepção me leva a outra reflexão: quais são e para quem são os resultados? Em primeiro lugar, está muito claro que foi para mim. O meu processo de aprendizagem, a despeito de todas as angústias, dúvidas e medos foi nada menos que encantador. Em segundo lugar, pude perceber, durante as entrevistas, através das reações verbais e não verbais dos sócios, uma parada para pensar, uma reflexão e consciência sobre o seu próprio processo. E, finalmente, considero a possibilidade destes resultados servirem para a reflexão do leitor.

A seguir, apresento os resultados. Aproveito para relembrar que adotei o paradigma interpretativista, que contempla uma dimensão subjetiva. Além disso, como nos adverte Kurt Lewin (1989), nosso comportamento e nossas interações são função da pessoa e do ambiente. E, certamente, também do tempo. Portanto, trata-se da minha leitura de hoje.

5.1 – Considerações Finais

A análise do **processo de formação da sociedade** revelou três temas básicos: **Oportunidade, Afinidade e Complementaridade**. A oportunidade identificada neste contexto é semelhante à de qualquer tipo de negócio, com ou sem sócios. Já a afinidade e complementaridade são mais relevantes como atributos da sociedade.

O processo de formação da sociedade coloca em evidência os sonhos de cada um, latentes ou adormecidos, de ter o próprio negócio. Em outras situações, é a insatisfação com a situação vigente que ativa a oportunidade de um negócio próprio, porque também motiva a busca. A motivação pelo sonho e a motivação para fugir da insatisfação vigente são classificadas por Maslow (2000) como “motivação de crescimento” e “motivação defensiva”, respectivamente.

O desenvolvimento do negócio em sociedade não foi idealizado por nenhum dos entrevistados, mas fruto das oportunidades de concretizar aquele sonho. O perfil dos sócios revelou a visão e o sentimento de cada um ao refletir sobre o seu processo, onde sinergia, oportunidade profissional, desafio de montar um quebra-cabeça, necessidade de uma finalidade, tendência a um mundo de parcerias, alma gêmea e falta de liberdade (patrão) integram o resumo dessas declarações. Em todas elas pode-se perceber a sociedade como uma consequência da busca de competências próprias e complementares para fazer o negócio funcionar.

A escolha do sócio teve como base um conhecimento prévio, na universidade ou no ambiente de trabalho, e, na maioria dos casos, passou também pelo crivo da ética e da confiança, comentadas de várias formas pelos sócios, inclusive sob o rótulo da afinidade. A pesquisa de Ullmen (2002) também revelou que os sócios buscam pessoas em quem confiam para se associarem.

Este conhecimento prévio, é análogo ao sugerido por Adizes (1990) como fase de “namoro” em relação ao negócio em si. No contexto da sociedade, este conceito torna-se mais importante ainda, onde não apenas é necessário conhecer bem as peculiaridades do negócio, mas a personalidade, os interesses, os valores, a cultura e até os sonhos do candidato a sócio.

Ratificando as recomendações de alguns consultores (GAGE, 2004; JAFFE, 2001; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995), a amizade não foi reconhecida, pelos entrevistados, como atributo desejável na composição societária. Ao invés disso, o peso da complementaridade técnica ou até de habilidades sociais mostrou-se mais significativo.

Ao concluir este primeiro objetivo, resgatei uma pergunta inicial: afinal, por que um sócio? A resposta, certamente não é única e resume as explicações dos entrevistados: sinergia, companhia, segurança, apoio e até por uma questão de economia.

A **dinâmica das relações interpessoais no dia-a-dia** trouxe revelações semelhantes às existentes na literatura popular (GAGE, 2004; CHÉR, 2002; JAFFE, 2001; BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995), conforme resumidas nos temas apresentados: **Valores e ética, Paciência e respeito, Comunicação e confiança, Personalidade e cultura individual e Aprendizado em sociedade**. Estes atributos consagram as condições mínimas para uma dinâmica interpessoal de boa qualidade, apesar de nem sempre acontecer esta harmonia durante todo o período de duração da sociedade.

No entanto, este “bom relacionamento” não emergiu como condição imprescindível para a continuidade da sociedade, o que ratifica uma das conclusões de Ullmen (2002). Em vez disso, os entrevistados identificaram a diferença de visão como uma ameaça muito mais grave (este assunto será retomado mais a frente). Por outro lado, quando os sócios diziam que era até indesejável um relacionamento mais intenso, estavam se referindo ao envolvimento do tipo SI (Ullmen, 2002) e não ao MI, considerado como relacionamento puramente profissional.

O relacionamento profissional de boa qualidade é desejado por todos os sócios, pois facilita o desempenho das funções de cada um dentro da organização. Dentre os atributos identificados, ficou clara a relevância da comunicação e confiança, já prevista por outros autores (KADEFORS, 2004; INPKEN e CURRAL, 2004; CHEUNG *at al.*, 2003), como instrumento para um bom desempenho interpessoal. Apesar de todos os temas serem importantes, e terem surgido espontaneamente, a comunicação e confiança parece ser a mesa de negociação destes outros atributos. Ou seja, dentro da atitude de buscar uma boa comunicação, estariam implícitos o respeito, a paciência, a ética e até a empatia (ROGERS, 1977).

As teorias da atribuição (HEIDER, 1970) e da interdependência, de Thibaut e Kelley, foram particularmente adequadas nesta análise, pois ratificam a maneira com que os sócios interpretam as atitudes uns dos outros. A atribuição de valores, de significado e de carga emocional, em cada situação do dia-a-dia, pode influenciar na atitude do sócio, facilitando a correspondência da expectativa do outro. Por outro lado, a não correspondência ou a geração de uma expectativa diferente, alimentada por divergência de interesses ou de percepções do negócio, pode levar a conflitos de maior ou menor intensidade e/ou gravidade.

Resumindo, os sócios percebem o relacionamento entre eles de forma objetiva e “profissional”, cuidando mais das informações técnicas do que das relações humanas, no sentido de se anteciparem aos problemas desta natureza, ou

de “discutirem a relação”. Alguns deles reconheciam a necessidade de aprimorar sua comunicação, enquanto outros enfatizavam que é indesejável o relacionamento mais intenso. Contudo, apesar de não investirem em relacionamentos fora do trabalho, a maioria demonstrou solidariedade com os problemas particulares uns dos outros.

A **dinâmica dos conflitos** ratifica o ciclo vicioso que os “preconceitos atributivos” podem provocar. De todos os temas identificados a **Visão** não compartilhada foi o mais relevante, seguido de **Interesses pessoais, Poder e Papéis**, que por sua vez oculta a diferença de poder. Alguns entrevistados deixaram bem claro que a visão não compartilhada é mais grave para a continuidade da sociedade a até da empresa do que a qualidade do relacionamento interpessoal. A diferença de visão está associada com a diferença de modelos mentais (SENGE, 1998) entre os sócios. As reclamações dos entrevistados se concentram na “incapacidade” do sócio de enxergar seu ponto de vista, ou pelo menos, querer enxergar. Isso gera angústias, desgastes e pode contribuir para que um conflito de tarefa se transforme num conflito afetivo (GARCIA-PRIETO *et al.*, 2003).

Embora a diferença de visão seja uma das maiores causadoras de conflito, a mudança nos interesses pessoais ou a conscientização dos verdadeiros interesses, segundo os entrevistados, é a maior causadora de ruptura. Pode ser que exista um prazer pelo poder escondido sob esta justificativa (interesses pessoais), mas isso não foi aprofundado na pesquisa.

A **análise diacrônica** do conflito agregou novos elementos na compreensão da dinâmica interpessoal, pois identificou o processo de escalada do conflito. Na maioria das situações os sócios optam pela **evitação** e **acomodação** do conflito o quanto podem. Com frequência, tentam o estilo **compromisso** durante um tempo e quando a urgência de uma solução completa ameaça a sobrevivência da empresa

ou aquilo que é mais sagrado na sua vida ou no seu empreendimento, então o enfrentamento com foco na **colaboração** ou na **competição** toma lugar. Dependendo da gravidade da situação, segue-se um novo modelo societário (BERNHOEFT e CASTANHEIRA, 1995), um outro tipo de relacionamento profissional ou a ruptura definitiva; às vezes com mágoas, às vezes amigável.

A percepção dos sócios em relação aos conflitos do dia-a-dia, revelou também uma necessidade de maior comunicação, e ratificou os estudos do comportamento organizacional (RAHIM, 2002; AMASON *et al.*, 1995; THOMAS, 1992), ao demonstrarem que nem sempre o conflito é indesejável.

Para concluir, considero alcançados os objetivos propostos, entendendo que a **conscientização** da dinâmica interpessoal, vivenciada pelos sócios no dia-a-dia, e do conhecimento destas estratégias (evitação, acomodação, compromisso, competição e colaboração) como opções de atitudes diante de uma situação de conflito pode trazer benefícios valiosos para estes empreendedores, no exercício de sua missão. Este conhecimento pode evitar ou minimizar os prejuízos de um conflito emocional severo.

À medida que identificamos ou contrastamos nossas atitudes com as atitudes dos outros, ou com as nossas próprias (do passado), caminhamos em direção à verdadeira **compreensão** do nosso processo **intrapessoal**, e por consequência, do nosso processo **interpessoal**.

5.2 – Sugestões para futuras pesquisas

A obrigação de encerrar uma tese traz algumas frustrações intrínsecas, como por exemplo, a avalanche de idéias que surge sobre os possíveis desdobramentos que tornariam infundável a presente investigação. A seguir registro algumas dessas idéias, a fim de diminuir esta frustração.

A primeira delas é em relação à comunicação, que sempre vem à tona quando se fala em relacionamento interpessoal. Este, porém, não foi o foco da pesquisa. Foi apenas um dos temas que surgiram de forma fraca e que depois procurei estimular na discussão. Percebi também que os homens não têm o hábito de conversar muito, de falar sobre os seus sonhos e desejos, ou de estabelecerem um diálogo aberto e sincero. Pareceu-me que eles preferem comunicar apenas aquilo que consideram estritamente necessário: as informações técnicas, estratégicas e comerciais. Estudar os mecanismos e as motivações para a comunicação entre os sócios, bem como os critérios de escolha dos assuntos a serem compartilhados e as consequências destas escolhas pode trazer benefícios para a compreensão desta dinâmica.

Como consequência desta observação sobre a comunicação entre os homens, surge outra sugestão a ser pesquisada: as sociedades entre mulheres e entre gêneros diferentes, que não formem um casal. A literatura sobre casais empreendedores já é bastante rica e está inserida na literatura de empresas familiares. Considerando o contato que já tive com uma sociedade composta por mulheres e a inerente “intuição feminina”, ousou desconfiar que existe uma grande diferença na dinâmica interpessoal quando se trata de gêneros diferentes. As mulheres têm mais facilidade para discutir a relação do que os homens; em compensação, têm outras características que talvez acirrem ainda mais os conflitos como, por exemplo, o excesso de “preconceitos atributivos”. Parece que, nós, mulheres, temos a tendência de nos preocuparmos mais com o que o outro pode estar pensando, somos mais emotivas e podemos amplificar os conflitos pela atribuição de valor que conferimos a um determinado evento.

Outra sugestão é aprofundar este tipo de pesquisa com foco nas relações de poder. Como o foco desta pesquisa foi a dinâmica do relacionamento e os conflitos, não me concentrei muito em um tema específico como este, mas percebi

sua presença. Na verdade, o tema não surgiu tão claramente; tive que provocar alguma reflexão, pois percebi que existe ainda muito tabu ao falar e assumir a relação intrapessoal com o poder. Isso não foi explorado com profundidade nesta pesquisa e pode contribuir para a melhoria da compreensão da dinâmica do relacionamento interpessoal.

Pode ser interessante também aprofundar a pesquisa em outros temas, e não apenas o poder. Por exemplo, se um tema como a visão, tem mais peso na alegria ou na dor. Quando ela é mais significativa, quando é compartilhada ou quando começa a não existir mais? Enfim, aprofundar a discussão, envolvendo mais facetas de um mesmo assunto.

Enfim, dos diversos temas identificados nesta “mineração”, praticamente todos merecem uma investigação mais profunda e sempre existirá uma nova maneira de abordar este assunto. Como sugestão final dentro do campo do comportamento organizacional, entendo que poderia também ser aprofundada a aprendizagem em sociedade. Este tema foi comentado por todos os entrevistados naturalmente e substituiu, em alguns casos, o termo arrependimento; ao referirem-se ao fato de que, mesmo tendo problemas sérios com os seus sócios, terminando em separação, ficou um aprendizado significativo em suas vidas. Além disso, este tipo de abordagem poderia contribuir com o volume e a consistência das pesquisas na área de liderança e aprendizagem gerencial, que vêm sendo desenvolvidas na UFSC, sob a orientação do Professor Cristiano Cunha (POSSAMAI, 2005; CUNHA, 2003; MEINICKE, 2003; BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; LUCENA, 2001; GOTTWALD, 2001; SILVA, 2000).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Dados cadastrais das empresas associadas - Florianópolis, 2004.

ADIZES, I. **Ciclos de vida das organizações**, São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

_____. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1981, 206p.

ALLPORT, G. W. **Desenvolvimento da personalidade; considerações básicas para uma psicologia da personalidade**. São Paulo: E.P.U., 1975. 134p.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Parte II: O método nas ciências sociais. In: ALVES-MAZZOTTI, A. J., GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2. ed. Parte 2, p. 107-203, 2001.

AMASON, A. C., *et al.*, Conflict: An important dimension in successful management teams, **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 20-35, Aut 1995.

AMBROSI, M. **Contribuição social de grandes e médias empresas do vale do Taquari**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Dissertação de Mestrado, 2001, 149f.

ANDRADE JÚNIOR, P. P. **O perfil do empreendedor de empresas de base tecnológica em incubadoras: o caso CELTA**, disponível em www.economia.pro.br, visitado em 25/3/04.

ARCHER, E. R. Mito da motivação. In: BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997, p. 23-46.

ARGYRIS, C. **Comunicação eficaz da empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 9. Ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004, 254p.

_____. **Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo.** Rio de Janeiro: USAID, 1968, 269p.

ASHFORTH, B. E.; FUGATE, M., Attributional style in work settings: development of a measure, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Flint, v. 12, n. 3, p. 12-30, 2006.

ASHTON, M. C. *et al.* A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions From Psycholexical Studies in Seven Languages, **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 86, n. 2, p 356-366, Feb 2004.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas construtoras de edificações.** Florianópolis, 2002, 386 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

BANTHAN, J. H.; CELUCH, K. G.; KASOUF, C. J. A perspective of partnerships based on interdependence and dialectical theory, **Journal of Business Research**, v. 56, n. 4, p. 265-274, April 2003.

BARKI, H.; HARTWICK, J. Rethinking interpersonal conflict, **École des Hautes Études Commerciales de Montreal**, 31p., Outubro/ 2003.

BARRITT, L. *et al.* Analyzing phenomenological descriptions. **Phenomenology + Pedagogy**, v. 2, n.1, p 1-17, 1983. Disponível em www.phenomenologyonline.com

BARRY, B.; CRANT, J. M. Dyadic communication relationships in organizations: An attribution/expectancy approach, **Organization Science**, Linthicum, v. 11, n. 6, p. 648-681, Nov/Dec 2000.

BAXTER L. A., WEST, L. Couple perceptions of their similarities and differences: a dialectical perspective, **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 20, n. 4, p. 491-514, Aug 2003.

BELL, C.; SONG, F. Emotions in the conflict process: an application of the cognitive appraisal model of emotions to conflict management, **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, v. 16, n. 1; p. 30-55, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido.** São Paulo: Atlas, 1994. 234p.

_____. **Motivação: Mitos, Crenças e mal-entendidos.** In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997a, 342p.

_____. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas Ed. 1997b.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997, 342p.

BERGER, J. T. Collaborate or evaporate: Firms partner up for success, **Journal of Property Management**; Chicago; v. 66, n. 3, p. 56-60, May/Jun 2001.

BERNHOEFT, R. **Sociedade nos negócios, esta relação tão delicada,** 2003, disponível em http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s49_snrd.htm, visitado em 15/07/03.

BERNHOEFT, R.; CASTANHEIRA, J. **Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros,** São Paulo: Editora Nobel, 1995.

BLAKE, R.; MOUTON, J. Intergroup problem solving in organizations: from theory to practice, in W. Austin and S. Worchel (Eds.), **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 19- 32, 1979.

BODTKER, A. M.; JAMESON, J. K. Emotion in conflict formation and its transformation: application to organizational conflict management, **International Journal of Conflict Management.** Bowling Green, v. 12, n. 3, p. 259-276, 2001.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação:** introdução à teoria dos métodos. Porto: Porto Ed., 1994, 336p.

BOWLBY, J. **Apego e perda.** São Paulo: Martins Fontes, 3v., 1984-1985.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997, 305p.

BRASIL, Casa Civil. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial da União** de 11/01/2002, P. 1

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos: Job Shift.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BRINKERHOFF, J. M. Assessing and improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework, **Evaluation and Program Planning**, v. 25, n. 3, p. 215-231, August 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

CELUCH, K. G. *et al.* An extension of the marriage metaphor in buyer-seller relationships: An exploration of individual level process dynamics, **Journal of Business Research**, Article in press, 19p., Dec 2005.

CHANDLER, G. N.; HANKS, S. H. An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures, **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 5, p. 353-369, September 1998.

CHANLAT, Jean-François; TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, v. 3, 1996.

CHÉR, R. **O Meu próprio Negócio**, São Paulo: Negócio Editora, 2002.

CHEUNG, SAI-ON *et al.*, Behavioral aspects in construction partnering, **International Journal of Project Management**, v. 21, n. 5, p. 333-343, July 2003.

CHINN, S. S. **Attributional theory applied to information technology**, 46p., 2002, disponível em <http://www2.hawaii.edu/~sherlock/attribution.pdf>. Visitado em fev 2005.

CHUNG, S.; SINGH, H.; KYUNGMOOK, L, Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation, **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 1, p. 1-28, Jan 2000.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996.

COLEMAN, D. How to achieve a productive partner. **Journal of Accountancy**, p. 113-118, May/ 1992.

COOPER, J.; FAZIO, R. H. The formation and persistence of attitudes that support intergroup conflict, in W. Austin and S. Worchel (Eds.), **The Social Psychology of Intergroup Relations**, Monterey, CA: Brooks/Cole, p. 149-159, 1979.

CORRÊA, A. *et al.* O Processo Educacional e a Comunicação em Organizações Agronegociais , UFRGS: **Comunicação Organizacional**, 2002.

CUNHA, M. S. **Prática gerencial** : experiências vividas de mudança. Florianópolis, 2003, 183 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

DARTIGUES, A. **O que é a Fenomenologia?** 2. ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1973. 163p.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurship – And after? A study of growth willingness in small firms, **Journal of Business venturing**, v. 4, n. 3, p. 211-226, May 1989.

DAVIS, K. **Human behavior at work: organizational behavior**. 6. Ed. New York: McGraw-Hill, 1981, 583p.

DAVIS, R. A. Big Five Personality Traits in Personnel Selection, **Career Partners International/Hazell & Associates**, 2003, 12p, disponível em http://www.hazell.com/articles_articles_Big_5_Personnel_Selection_Issues.html, visitado em 17/03/05.

DE CASTRO, J.; SZYLLOWICZ, D. Entrepreneurial failure? The factors that predict voluntary vs. involuntary exit, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 2004.

DE DREU, C. K. W.; VAN VIANEN, A. E. M. Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams, **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 22, n. 3, p. 309-333. May 2001.

DELMAR, F.; SHANE, S. What firm founders do: A longitudinal study of the start-up process, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 19p, Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference, 6-8 June 2002.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**, São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DUNHAM, R. B. Interpersonal Conflict, **Introduction on Organizational Behavior**, 2003, University of Wisconsin, School of Business, disponível em <http://instruction.bus.wisc.edu/obdemo/lectures/intro.web/Default.htm>, visitado em 10/2/05.

ENNICO, C. **Picking the Right Partner**, abr/2002, disponível em http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,298643,00.html, visitado em 23/06/03.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., **Bringing the network into the dyadic relationship**, Department of Business Studies, Uppsala University, 40p, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: HARBRA, 1986. 393p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio século XXI : o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. CD-ROM.

FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr/jun 1999.

FRIEDMAN, R. A., *et al.*, What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress, **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 1, p. 32- 56, 2000.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 731p.

GAGE, D. **The Partnership Charter: How to Start Out Right With Your New Business Partnership (Or Fix the One You're in)**, Philadelphia: Basic Books, 2004.

_____. Preventing and resolving disputes among partners, **American Small Business Association**, September/October 1998.

GAHAGAN, J. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980, 180p.

GARCIA-MARQUES, L.; GARCIA-MARQUES, T. O legado de Harold H. Kelley: o estudo da interdependência e atribuição de causas. **Análise Psicológica**, v. 21, n. 3, p. 259-266, Jul 2003.

GARCIA-PRIETO, P. *et al.* Experiencing diversity, conflict and emotions in teams, **Applied Psychology**, v. 52, n. 3, p. 413 - 443, July/2003.

GARDNER, H. P. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GARTNER, W. B., N. M. Carter and G. E. Hills, 'The Language of Opportunity, in C. Steyaert and D. Hjorth (eds.), **New Movements in Entrepreneurship**. London: Edward Elgar, p. 103-124, 2003.

GERSICK, K. E. **De geração para geração : ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio Editora, 1997. 308p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. (5ª. tiragem). 203 p.

GLASER, B.; STRAUSS, A. **The discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GLASL, F.; BALLREICH, R. Team and organizational development as a means for conflict prevention and resolution, In: Norbert Ropers (ed.), **Berghof Handbook of Conflict Transformation**, Berlin: **Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management**, 2003.

GOLDBERG, L. R. The Development of markers for the Big-Five Factor structure, **Psychological Assessment**, v. 4, n.1, p. 26- 42, March 1992.

_____. An alternative "Description of personality": The Big-Five factor structure. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 59, p. 1216 -1229, 1990.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente**. 32. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. 370p.

GOTTWALD, G. **Aprendizagem de executivos no setor automobilístico**: estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil. Florianópolis, 2001. 150 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

GREINER, L. E. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

HEIDER, F. **Psicologia das relações interpessoais**. São Paulo: Pioneira, 1970, 353p.

HALLORAN, J. W. **Porque os empreendedores falham**. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 1994, 218p.

HARTWICK, J.; BARKI, H. Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict, **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 3, p. 216-247, 2004.

HATFIELD, L.; PEARCE II, J. A. Goal achievement and satisfaction of joint venture partners, **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 5, p. 423 - 449, Sep 1994.

HEENAN, D. A.; BENNIS, W. **Co-Leaders: The Power of Great Partnerships**, New York :John Wiley & Sons, 1999.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983, 133 p.

HUTZ, C. S. *et al.* O desenvolvimento de marcadores para a avaliação da personalidade no modelo dos cinco grandes fatores. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 11, n. 2, p. 395-411, 1998.

IACOBUCCI, D.; OSTROM, A. Commercial and Interpersonal Relationships; Using the Structure of Interpersonal Relationship to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, p. 53-72, 1996.

INPKEN, A. C.; CURRALL, S. C. The coevolution of trust, control and learning in joint ventures, **Organization Science**, Linthicum, v. 15, n. 5, p. 586 - 600, Sep/Oct 2004.

JACOBS, L. S. Partnerships Are Easy to Start But Not Easy to Keep Going, **Wall Street Journal**; New York, N.Y.; Apr 15, 1985.

JAFFE, A. **Lets Go Into Business Together**: Eight Secrets for Positive Business Partnering, EUA: Career Press, 2001.

JANSSEN, O. Innovative behavior and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 3, p. 347-365, Sept 2003.

JARZABKOWSKI, P.; SEARLE, R. Harnessing diversity and collective action in the Top Management Team, **Long Range Planning**, v. 37, n. 5, p. 399-419, Oct 2004.

JEHN, K. A. *et al.* Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups, **Administrative Science Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 741-764, Dec 1999.

JOYCE, K. The power of human relationships. **Organization Development Journal**, Chesterland, v. 21, n. 2, p. 71-80, Summer 2003.

KADEFORS, A. Trust in project relationships – inside the black box, **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 3, p. 175-182, Apr 2004.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KHANAFIAH, D.; SITUNGKIR, H. Social Balance Theory: Revisiting Heider's balance theory for many agents, Technical Report WPN2004BFI, **Dept.**

Computational Sociology, Bandung Fe Institute, 2004, disponível em <http://cogprints.org/view/subjects/cog-psy.html>, visitado em 14/01/05.

KANTER, R. M. 6 Rules for a Happy Marriage ... uh, Partnership, **Business 2.0**; San Francisco; Apr 2002.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 3^a. Ed, 1987, 511p.

KERNS, C. D. Preserve and Strengthen a Business Partnership, **The Graziadio Business Report**, Fall 1999, disponível em <http://gbr.pepperdine.edu/994/partners.html>, visitado em 10/01/04.

KETS DE VRIES, M. F. R., Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies, **Human Relations**, v. 54, n. 1, p. 101-111, Jan 2001.

KICKUL, J.; LIAO-TROTH, M. A., The meaning behind the message: Climate perceptions and the psychological contract. **Mid - American Journal of Business**, Muncie, v.18, n. 2, p. 23-39, Fall 2003.

KLEIN, K. E. **Breaking Up is Hard to Do**, 2002, disponível em http://www.businessweek.com/smallbiz/content/mar2002/sb20020314_4903.htm, visitado em 8/01/03.

KRUEGER, P. It Takes Two, **Fast Company**, n. 19, nov 1998, disponível em <http://www.fastcompany.com/online/19/takestwo.html>, visitado em 15/07/02.

LEAVITT, H. J. **Psicologia para administradores**: uma introdução destinada a indivíduos e a pares e grupos de pessoas em organizações. São Paulo: Cultrix, 1976,405p.

LEDERACH, J. P. **Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures**. New York: Syracuse University Press, 1995.

LEPINE, J. A. ; VAN DYNE, L. Peer responses to low performers: An attributional model of helping in the context of groups. **The Academy of Management Review**, Mississippi State, v. 26, n. 1, p. 67- 84, Jan 2001.

LESONSKY, R. **When Good Partnerships Go Bad**, nov/2001, disponível em http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_SegArticle/0,4621,294540,00.html, visitado em 24/06/03.

LEWICKI, R. J.; BUNKER, B. B. Trust in relationship: a model of development and decline, In: BUNKER, B. B. e RUBIN, J. Z., **Conflict, Cooperation and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch**, 1995, 442p.

LEWICKI, R. J.; MCALLISTER, D. J.; BIES, R. J., Trust and distrust: new relationships and realities, **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, pp. 438–458, 1998.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1989, 242p.

LIANG, Chyi-lyi; DUNN, P. Love, life and family ties: couples' assessment of new venture creation and business development and family relationship, **Association for Small Business & Entrepreneurship Proceeding**, p. 41–62, 2003.

LITTUNEN, H. Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v. 6, n. 6, p. 295-310, 2000.

LUCENA, E. A. **A aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. Florianópolis, 2001, 165 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MARKEY, P. M. *at al.* Complementarity of interpersonal behavior in dyadic interactions. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 29, n. 9, p. 1082-1090, Sept 2003.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. Social skills and entrepreneurs' financial success: evidence that the ability to get along with others really matters, **Frontiers of Entrepreneurship Research**, p. 89–101, Wellsley, MA: Babson Center for Entrepreneurial Research. 1998.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000, 361 p.

MEINICKE, D. **O medo da gerência**. Florianópolis, 2003, 105 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

MELO, P. A. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis, 2002. 332 f. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (USA): Jossey-Bass, 1998.

MIALL, H. Conflict transformation: A multi- dimensional task. In: Norbert Ropers (ed.), **Berghof Handbook of Conflict Transformation**, Berlin: **Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management**, 2001.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks (USA): Sage, 1994.

MINAYO, M. C. de S. (ORG.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 10^a.ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO, J. K., ESPIRITO SANTO, F. C. e BONACINA, F. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 18, n. 2, p. 237-246, maio/ago 2005.

MORAN, J. M. **Mudanças na comunicação pessoal**. São Paulo: Paulinas, 2000.

MOREIRA, D. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003a.

_____. **Equipes dão certo: multiplicação do talento humano**. 8. Ed Rio de Janeiro: J. Olympio, 2003b. 240p.

NUTALL, J. Modes of interpersonal relationship in management organisations, **Journal of Change Management**, London: v.4, n. 1; p. 15-30, Mar 2004.

PATRÍCIO, Z. M., *et al.*, Aplicação dos métodos qualitativos na produção de conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: 23^o. Encontro Anual da ANPAD, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** [CD-ROM]

PATTON, M. Q. **Qualitative: evaluation methods**. Beverly Hills: SAGE, c1980 (7. impressão 1986).

PICHON-RIVIÈRE, E. **El processo grupal**. Del psicoanálisis a la psicología social (I). Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión, 1983. 213p.

_____. **Teoria do vínculo**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991, 143p.

POSSAMAI, F. **A influência da cultura da organização na aprendizagem de executivos: o caso da Tigre**. Florianópolis, 2005. 153 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

RAHIM, M. A., A measure of styles of handling interpersonal conflict, **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 368-376, Jun 1983.

_____. Toward a theory of managing organizational conflict, **International Journal of Conflict Management**, Bowling Green, v.13, n. 3, p. 206-236, 2002.

RAHIM, M. A.; MINORS, P., Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving, **Managerial Auditing Journal**, v. 18, n. 1 / 2, p. 150-156, 2003.

RAHIM, M. A. *et al.* A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries, **International Journal of Organizational Analysis**, v.10, n. 4, p. 302-327, 2002.

RAMIRES, V. R. R., As transições familiares: a perspectiva de crianças e pré-adolescentes. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 9, n. 2, Maio/Ago, 2004.

REIMANN, C. Assessing the State-of-the-Art in Conflict Transformation, **Berghof Handbook for Conflict Transformation**, disponível em : <http://www.berghof-handbook.net/complete.htm>, 2003, visitado em 12/01/04.

REIS, H. T.; CAPOBIANCO, A.; TSAI, Feng-Fang. Finding the person in personal relationships, **Journal of Personality**, v. 70, n. 6, p. 813-850, Dec 2002.

RICOEUR, P. **Interpretação e ideologias**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 4. Ed, 1990, 172p.

RIFKIN, J. **O fim dos empregos**, São Paulo: Makron Books, 1995.

RIO 2000, **III Triple Helix International Conference: The Endless Transition-Relationship among University-Government-Industry and Socioeconomic Development**, 3, Rio de Janeiro, 26 a 29 de abril de 2000.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**. 6. ed. Rio de Janeiro: Prantice-Hall, 1993, 780p.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. 2. Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1976.

_____. **A pessoa como centro**. São Paulo: EPU, 1977.

_____. **Liberdade para aprender**. 4. Ed. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

ROGERS, C. R.; ROETHLISBERGER, F. J. Barreiras e portas para a comunicação. In: ARGYRIS, Chris. **Comunicação eficaz da empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004, 254p.

RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François; TORRES, Ofélia de Lanna Sette. **O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, v. 3.

RUSBULT, C E.; VAN LANGE, P. A. M. Interdependence, Interaction, and Relationships, **Annual Reviews Psychology**, v. 54, p. 351-375, 2003.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982, 211p.

SEBRAE, **Sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas de 1 a 5 anos**, Marco Aurélio Bedê (coord), São Paulo: SEBRAE, 2004, 52p.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Círculo do Livro, Best Seller, 1998, 443p.

SHAVER, K. G.; SCOTT, L. R. Person, Process, Choice: the psychology of new venture creation, **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 23-45, Winter 1991.

SCHILLING, D. **Strategies for Managing Everyday Conflict**, disponível em <http://www.womensmedia.com/seminar-conflict-1.html>, jan/2004, visitado em 14/3/05.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979, 319p.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 1998.

SILVA, M. A. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias**. Florianópolis, 2000. 268f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SOARES, M. L. **A educação empreendedora nos cursos de graduação em administração: proposta a partir de um estudo comparativo**. Florianópolis, 2002. 138 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SROUR, R. H., **Ética Empresarial: A gestão da reputação**, Rio de Janeiro: Campus, 2ª. ed, 2003, 411p.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999. 533p.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods**. 3. ed. USA: John Wiley & Sons, 1998.

TERZIOVSKI, M. The effect of continuous improvement and innovation management practice on small to medium enterprise (SME) performance. **Proceedings of the 5th International and 8th National Research Conference on Quality and Innovation Management**, 12-14 February, 2001, Australia, disponível em http://www.eacc-vic.org/pubs/01_effects_continuous.pdf.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation: Entrepreneurship in the 1990's**, 4th ed. Homewood: Irwin, IL, 1994.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: Reflections and update, **Journal of Organizational Behavior**; v. 13, n. 3, p. 265-275, May 1992.

THOMAS, K. W.; PONDY, L. R. Toward an intent model of conflict management among principal parties, **Human Relations**, v. 30, p. 1089-1102, 1977.

TJOSVOLD, D. *et al.* Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China, **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, v. 24, n. 1, p. 69-92, Feb 2003.

TOMPSON, G. H.; TOMPSON, H. B. Determinants of Successful Co-preneurship. **45th International Conference on Small Business (ICSB) World Conference 2000** at Brisbane, Australia, on June 7-10, 2000, disponível em <http://www.sbaer.uca.edu/Research/2000/ICSB/pt2/117TOM.PDF>, visitado em 12/5/04.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

ULLMEN, J. B. **The human side of entrepreneurship: an investigation into the interpersonal dimensions of partnering relationships between business cofounders**. Los Angeles, 2002, 150 f. Tese (doutorado) University of California.

VAN DE VLIERT, E. *et al.* Constructive conflict at work, **Journal of Organizational Behavior**, v. 20, n. 4, p. 475-492, Jul 1999.

VAN MANEN, M. **Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy**. New York: State of New York Press, 1990.

VAYRYNEN, R. (ed.). To Settle or to Transform? Perspectives on the Resolution of National and International Conflicts. New Directions in Conflict Theory: **Conflict Resolution and Conflict Transformation**. London: Sage, p. 1-25, 1991.

VICTOR, B.; BLACKBURN, R. S. Interdependence: An alternative conceptualization, **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 486-498, Jul 1987.

WATSON, W. E.; PONTHEU, L. D.; CRITELLI, J. W. Team interpersonal process effectiveness in venture partnerships and its connection to perceived success, **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 5, p. 393-412, Sep 1995.

WATSON, W. E.; STEWART, W. H.; NIR, A. B. The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth, **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 2, p. 145-164, March 2003.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: E. Blucher: EDUSP, 1973, 120 p.

WEISZ, N.; VASSOLO, R. S. O capital social das equipes empreendedoras nascentes, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 26-37, abr/jun/2004.

WILLIAMS *et al.*, A Conceptual Model and Study of Cross-Cultural Business Relationships, **Journal of Business Research**, v. 42, n. 2, p. 135-143, June 1998.

WILKINSON, I. *et al.*, Business mating: Who chooses and who gets chosen?, **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 669-680, Oct 2005.

WOFFORD, J. C.; GERLOFF, E. A.; CUMMINS, R. C. **Organizational communication**: the keystone to managerial effectiveness. New York: McGraw-Hill, c1977, 477p.

YOCUM, R. Partnership Charters for Interpersonal Equity, **BMA in the News**, Jul/1998, disponível em http://www.bmcassociates.com/articles/news_ci199807.html.

ZAYAS, V.; SHODA, Y.; AYDUK, O. N., Personality in context: An interpersonal systems perspective, **Journal of Personality**, v. 70, n. 6, p. 851-890, Dec/ 2002.

APÊNDICE

O processo da entrevista profunda

Também chamado de “entrada no campo”, o momento em que o pesquisador entra em contato com os sujeitos de pesquisa, exige uma preparação externa e também interna, principalmente quando se trata de uma metodologia interpretativista.

A preparação externa teve início em fevereiro de 2004, com uma visita à ACATE (Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia) e outra ao CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), ambos em Florianópolis, SC, onde foram estabelecidas as bases para o desenvolvimento das entrevistas.

Após selecionar as empresas de acordo com os critérios de composição societária e tempo de relacionamento, encaminhei pessoalmente uma carta a cada presidente solicitando um encontro para esclarecer os objetivos e a metodologia da pesquisa. Dentre as 10 empresas selecionadas, apenas 5 responderam favoravelmente a este primeiro encontro. A partir destes primeiros encontros, sete sócios aceitaram participar da pesquisa. Nem todos os sócios destas 5 empresas foram entrevistados.

Quanto à preparação interna, não sei precisar a data de início; talvez julho de 2001, quando conheci o método interpretativista. Desde então pude observar algumas fases desta preparação. Em primeiro lugar, como pesquisadora, precisei exercitar, ou ativar, o meu senso de observação de uma forma isenta de preconceitos e julgamentos, como sugere Van Manen (1990). Isto exigiu uma atenção redobrada, em mim e no sujeito de pesquisa, não só para garantir a verdadeira origem (de onde vêm) dos dados, como para não misturá-los durante a coleta. Também fez parte desta preparação um mínimo de autoconhecimento ou de predisposição para ampliar a consciência de mim, dos meus limites, daquilo

que sei e do que não sei. E, finalmente, muita paciência. Novamente, a paciência começou comigo mesma. Paciência diante da minha ansiedade pelos resultados e diante dos meus erros durante as entrevistas - principalmente ao perceber que, em alguns momentos, prejudiquei e, em outros, me antecipei à conclusão de determinadas sentenças que deveriam ter sido proferidas integralmente apenas pelos entrevistados. Enfim, aprendi a me perdoar por estes deslizes e procurei melhorar nas entrevistas seguintes.

Foram realizadas ao todo 21 entrevistas abertas - 3 com cada participante. A duração de cada entrevista variou entre 1 e 2 horas, de acordo com o entrevistado, pois uns são mais sintéticos e outros mais detalhistas. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. O trabalho de transcrição e revisão foi árduo e demandou muito tempo. Contei com o auxílio de pessoas contratadas e de alguns voluntários (meus irmãos, Marcelo e Márcio) para as transcrições, mas a revisão ficou totalmente por minha conta. O ouvir e ler as entrevistas, representou o primeiro passo da análise de dados. Este processo de entrevistas e transcrições começou em março de 2004. A última entrevista foi realizada em agosto de 2005 e as transcrições e revisões terminaram em março de 2006.

As primeiras entrevistas com cada participante, seguiram rigorosamente a sugestão de Seidman (1998), visando o resgate da história de vida do participante, a partir de uma data de sua preferência até os dias atuais e relacionando esta história com o assunto de pesquisa. A entrevista aberta, não estruturada não prevê questionários. Desta forma, apenas solicitei: conte-me como foi que você chegou até a situação de ser sócio de uma empresa, começando sua narrativa por qualquer época da sua vida, a que achar mais relevante. As perguntas que se seguiram tinham o propósito de elucidar fatos narrados ou significados de algumas palavras ou expressões utilizadas, nomes de locais, nomes de empresas, etc, que não ficaram muito claros para mim.

Após as transcrições, de cerca de 30 a 60 páginas, de cada uma destas sete entrevistas, comecei o processo de análise dos dados, com o auxílio do programa

Atlas/ti. Estes 7 protocolos escritos foram inseridos no programa no formato “txt”. Através das leituras e releituras, foi possível identificar, já nesta fase inicial, algumas crenças e valores dos participantes, confirmados nas outras entrevistas.

Nas segundas entrevistas, além de focar no dia-a-dia do relacionamento societário, aproveitei para tirar dúvidas sobre alguns relatos anteriores que eu não entendera. Por exemplo, um entrevistado falou, na primeira entrevista, de várias empresas que construíra e de sua decepção com os sócios. Concluí, pelo seu desabafo ao dizer que “sócio era uma praga que ele não queria mais”, que ele não tinha mais sócios. No entanto, nesta segunda entrevista, ele esclareceu que ainda tinha um sócio minoritário (5%). Outra surpresa desta segunda entrevista, para mim, foi a reflexão espontânea de alguns sócios sobre o significado de ser sócio ou de ter um sócio. Teoricamente, este assunto é específico da terceira entrevista; no entanto, já surgiu na segunda.

Após as transcrições destas sete segundas entrevistas e de introduzi-las no programa Atlas/ti, retomei o processo de análise de dados, enriquecendo os mapas mentais (as *networks*) e distinguindo melhor os temas, que certamente tornaram-se mais visíveis com o conteúdo de 14 protocolos do que com o conteúdo daqueles 7 iniciais.

A realização das terceiras entrevistas trouxe novas surpresas, além das comentadas anteriormente, principalmente porque eu imaginava que, com a antecipação daquela reflexão sobre os significados, a terceira entrevista seria repetitiva. Ao ligar para os sócios para agendarmos nossos encontros, alguns depois de aproximadamente 10 meses em relação à segunda entrevista, deparei com algumas mudanças: uma empresa havia mudado de endereço, mudando, conseqüentemente, algumas estratégias internas e externas; outra mudou o modelo societário, devido à saída de um dos sócios e, uma terceira simplesmente estava concluindo a ruptura definitiva da sociedade. Esses eventos enriqueceram ainda mais as terceiras entrevistas, pois, ao mantermos o foco no significado da sociedade (para ser fiel ao método de Seidman), vieram à tona as maiores

revelações sobre a dinâmica dos conflitos, que ainda estavam latentes e cheios de emoção. Nesta oportunidade procurei também confirmar os temas já identificados com os sócios, o que facilitou a categorização final dos mesmos, além de validá-los como resultados da pesquisa.

A saída de campo foi menos formal, até mesmo pelo relacionamento de colaboração, que desenvolvemos durante quase 2 anos. Era comum continuarmos a conversa sobre diversos assuntos após desligar o gravador, ao final de qualquer uma das três entrevistas. Compartilhamos sonhos, problemas familiares, dicas de médicos e preocupações sociais. Além disso, antes mesmo do fechamento da tese convidei alguns destes empreendedores para compartilhar suas experiências de negócios com os alunos na universidade. Para mim, foi uma oportunidade de começar a colocar em prática os resultados da minha pesquisa e, para eles, “foi uma honra” (dito pelos próprios) dar esta contribuição aos alunos de engenharia, pois isso fazia parte de seus objetivos no início da pesquisa.

A experiência de lidar com o método da entrevista profunda extrapolou as minhas expectativas. De fato, eu já imaginava o crescimento de um relacionamento interpessoal entre mim e os entrevistados, mas não contava com a facilidade com que eles se revelaram nas entrevistas. O método estimula, de uma forma suave e livre, estas revelações mais profundas, que uma entrevista estruturada não conseguiria alcançar. Além disso, os três encontros propiciam o desenvolvimento das relações de confiança entre o sujeito de pesquisa e o pesquisador, imprescindíveis para se chegar aos objetivos da pesquisa.